

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Měření spokojenosti zákazníků v rychlém občerstvení
Measuring Customers' Satisfaction of Fast Food

Student:	Martina Hejzlarová
Vedoucí bakalářské práce:	doc. Dr.Ing. Pavel Blecharz

Ostrava 2014

Zadání bakalářské práce

Student: **Martina Hejzlarová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 02 Ekonomika podniku
Téma: **Měření spokojenosti zákazníků v rychlém občerstvení**
Measuring Customers' Satisfaction of Fast Food

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska týkající se měření spokojenosti zákazníků
3. Charakteristika zkoumané firmy
4. Zjišťování spokojenosti zákazníků, její vyhodnocení a návrh na zlepšení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 2011. 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

SPEJCHALOVÁ, Dana. *Management kvality*. 3. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. 211 s. ISBN 978-80-6730-68-4.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 9. května 2014



Martina Hejzlarová

Poděkování

V této části bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce doc. Dr.Ing. Pavlu Blecharzovi za jeho návrhy a doporučení, které mi byly inspirací při vypracování této práce. A poděkování patří rovněž panu Janu Ostrému majiteli restaurace McDonald's za obětavou pomoc při realizaci praktické části bakalářské práce.

Obsah

1. Úvod	5
2. Teoretická východiska týkající se měření spokojenosti zákazníků	7
2.1 Kvalita	7
2.1.1 Kvalita výrobku	8
2.1.2 Kvalita procesu	10
2.1.3 Management kvality	11
2.1.3.1 Přístupy k managementu jakosti	13
2.2 Služba	13
2.2.1 Klasifikace služeb	14
2.2.2 Charakteristiky služeb	14
2.2.3 Marketingový mix služeb	16
2.2.4 Kvalita služby	18
2.3 Zákazník	20
2.3.1 Uspokojení a spokojenost zákazníka	20
2.3.2 Základní přístupy ke zjišťování spokojenosti zákazníků	21
2.3.3 Postupy měření a monitorování spokojenosti zákazníků	22
3. Charakteristika zkoumané firmy	28
3.1 Základní informace o společnosti McDonald's	28
3.2 Historie společnosti McDonald's	28
3.3 McDonald's v České republice	29
3.4 Systém podnikání	30
3.5 Představení a popis zkoumané restaurace	31
3.5.1 Služby poskytované v restauraci	32
4. Zjišťování spokojenosti zákazníků, její vyhodnocení a návrh na zlepšení	33
4.1 Příprava průzkumu	33
4.2 Vyhodnocení získaných dat	34
4.2.1 Vyhodnocení dotazníku	34
4.2.2 Vyhodnocení otázek	34
4.2.3 Vyhodnocení skupin znaků spokojenosti	45
4.3 Návrhy na zlepšení spokojenosti	46

5. Závěr	48
Seznam použité literatury.....	49
Seznam zkratek	50
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Jednotlivé přílohy	

1. Úvod

V současné době kdy se trhy stále více globalizují, je pro každou společnost velmi obtížné obstát v konkurenčním boji. Jedním ze zásadních faktorů, který zaručuje úspěšnost podniku je dlouhodobá a neustále zvyšována spokojenost zákazníků. Organizace, která chce být na trhu úspěšná, by měla o své zákazníky pečovat, zajímat se o jejich potřeby a snažit se je uspokojit lépe než konkurence. Zaměření se na zákazníka patří mezi základní principy moderního managementu. Aby byl konečný spotřebitel spokojen, musí společnost začít u sebe, poněvadž záleží i na spokojenosti interního zákazníka. Pokud nastane situace, že zákazník spokojen nebude, přejde ke konkurenci. Spokojenost zákazníků je důležité neustále monitorovat a měřit. Existuje mnoho metod, které firmy mohou při sledování spokojenosti využít.

Téma této bakalářské práce zní „Měření spokojenosti zákazníků v rychlém občerstvení“. Dnešní doba je hodně uspěchaná, rychloobslužné restaurace se stávají řešením pro lidi, kteří nemají čas vařit. Lidé si tyto restaurace velmi oblíbili a v současné době se rychlé jídlo stalo globálním fenoménem. Toto téma jsem si zvolila, poněvadž mě zajímá, jak jsou v těchto fastfoodech zákazníci spokojeni. Při výběru společnosti jsem se rozhodla pro společnost McDonald's, která patří mezi největší fastfoodové řetězce na světě.

Cílem této bakalářské práce je na základě realizovaného průzkumu zjistit spokojenost zákazníků a následně navrhnout taková opatření, která povedou ke zvýšení jejich spokojenosti.

Bakalářská práce bude rozdělena do tří kapitol. V první kapitole budou zpracována teoretická východiska týkající se měření spokojenosti. Zde budou objasněny a následně rozvedeny pojmy jako je kvalita, služba, zákazník, spokojenost zákazníka a měření jeho spokojenosti. Následně bude popsán podrobnější postup měření zákaznickovy spokojenosti.

Ve druhé kapitole bude charakterizována společnost McDonald's, její historie, služby a systém podnikání. A poté bude podrobněji představena a popsána zkoumaná restaurace McDonald's Forum Nová Karolina Ostrava.

Třetí kapitola bude věnována konkrétnímu průzkumu zjišťování spokojenosti zákazníků na základě dotazníkového šetření prostřednictvím metody osobního dotazování. Dále bude

navazovat vyhodnocení a analýza výsledků z průzkumu pomocí statistických nástrojů a v závěru kapitoly budou uvedeny konkrétní návrhy a doporučení, která povedou ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

2. Teoretická východiska týkající se měření spokojenosti zákazníků

2.1 Kvalita

Pojem kvalita neboli jakost vznikl již v dávné minulosti. Dle Nenadál a kol. (2002) se tento výraz používal už ve středověku, což souviselo s tím, že lidé se vždy zajímali o to, jak jim slouží zboží, které směňovali na trhu. Nejstarší definice pojmu jakost je přisuzována Aristotelovi a je možno ji vyhledat i v moderních filozofických slovnících, ale pro využití v ekonomice je nevhodná.

V odborné literatuře můžeme nalézt celou řadu různých definic vymezujících pojem kvalita (jakost). Pro praktický život a řízení firem byla vypracována univerzální definice. Uvádí ji norma ISO 9000 (2006), která hovoří, že kvalita „*je stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik.*“ Spejchalová (2011) dodává, že požadavek je potřeba nebo očekávání stanovené spotřebitelem, závazným předpisem nebo obecně předpokládané a za inherentní znaky jsou považovány vnitřní vlastnosti produktu kvality, které mu existenčně patří a jedná se především o znaky trvalé. Nenadál a kol. (2002) doplňuje, že znaky kvality lze rozčlenit na znaky kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní znaky jsou měřitelné, například rozměr, tlak, objem vody apod. a znaky kvalitativní – atributy, které není možno popsat číselnou hodnotou, nicméně pro spokojenost zákazníků mohou být rozhodující, patří sem například příjemné vystupování, chuť, vůně atd. Znaky kvality jsou u různých produktů hodně rozmanité a vypovídají o charakteru těchto produktů.

Český autor Blecharz (2011, s. 9) vymezil kvalitu následovně: „*Kvalita znamená, že se vrací zákazník, NE výrobek.*“ nebo také „*Kvalita je způsobilost pro používání.*“ Podle Kotler a Keller (2013) je kvalita základem k tvorbě hodnoty a spokojenosti zákazníků.

V moderní době je kvalita spojována nejen s hmotným produktem, ale vztahuje se k jakékoli službě nebo procesu sloužícího k uspokojování potřeb zákazníka. Dalším důležitým rysem je spotřebitelské vymezení znaků kvality ve formě funkcí výrobku. To znamená, že kupujícího až tolik nezajímají technické parametry produktu, ani jak je zboží vyrobeno, ale zajímají ho více možnosti použití produktu a jak je produkt schopen uspokojit jeho potřeby (Blecharz, 2011). Kromě zákazníků vznáší další požadavky společnost a to v podobě zákonů, vyhlášek a nařízení, které musí podnik bezpodmínečně plnit. Tyto předpisy se vztahují nejen na hlavní produkty (například požadavky na nezávadnost a bezpečnost), ale i na produkty vedlejší (odpady, rizika pro bezpečnost a ochranu při práci, emise) (Veber a kol., 2007).

Kvalitu je třeba chápat ve třech souvisejících rovinách bezvadnost, plnění požadavků a stabilita kvality. Podíváme-li se na výrobek či službu očima kupujícího, pochopíme, že kvalitní výrobek musí splňovat všechny uvedené znaky. Musí být bez vad, odpovídat přáním kupujícího a zajistit, že i při opakovaném nákupu nezklame a bude stále vykazovat stejné znaky, které si udrží po celou dobu užívání. Zajištění těchto atributů lze dosáhnout systematickým řízením kvality ve všech fázích výrobního cyklu (Spejchalová, 2011).

2.1.1 Kvalita výrobku

Co to vlastně výrobek je? Dřív než se budeme věnovat kvalitě výrobku, tak si tento pojem vysvětlíme. Zamazalová a kol. (2010) tvrdí, že pokud se v běžné řeči vysloví slovo výrobek, představíme si patrně něco hmotného, co prošlo nějakým výrobním procesem. Marketing ovšem chápe produkt daleko diferencovaněji, protože za něj považuje jakýkoliv objekt podnikatelské a nepodnikatelské aktivity, vlastně cokoli, co je možno prodat a koupit. Výrobkem tudíž mohou být hmotné statky (chléb, automobil atd.), nehmotné statky (služby, práce apod.) a nominální statky (peníze, cenné papíry atd.). Autoři Kotler a kol. (2007, s. 615) ve své knize Moderní marketing uvádí, že produkt je *„cokoli, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití či ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby.“* Produktem není jen hmotné zboží. V širším pojetí mezi produkty řadíme fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace, myšlenky a jejich kombinace.

V této kapitole se budeme věnovat typickým znakům kvality hmotného produktu a vlastnosti kvality služby si popíšeme v kapitole 2.2.4. Čeští autoři Spejchalová (2011) i Veber a kol. (2007) se shodují, že mezi charakteristické znaky kvality výrobku patří funkčnost, trvanlivost, spolehlivost, opravitelnost, estetická působivost, nezávadnost a další viz Obr. 2.1.1.

Funkčnost

Jakýkoli produkt je vyráběn výhradně k určitému účelu. Uspokojuje základní vizi nakupujícího o smysluplnosti nákupu, např. když si zakoupí obraz, předpokládá, že jej potěší nebo vyplní prázdné místo na stěně. Požadavky na hlavní funkce produktů se mění s dobou. Stoupají nároky zákazníků a rozšiřuje se i soubor představ o jejich plnění. Obvyklé požadavky se dokonce i někdy přesouvají ze základní funkce na vedlejší, jejichž přehled následuje (Veber a kol., 2007).

Trvanlivost

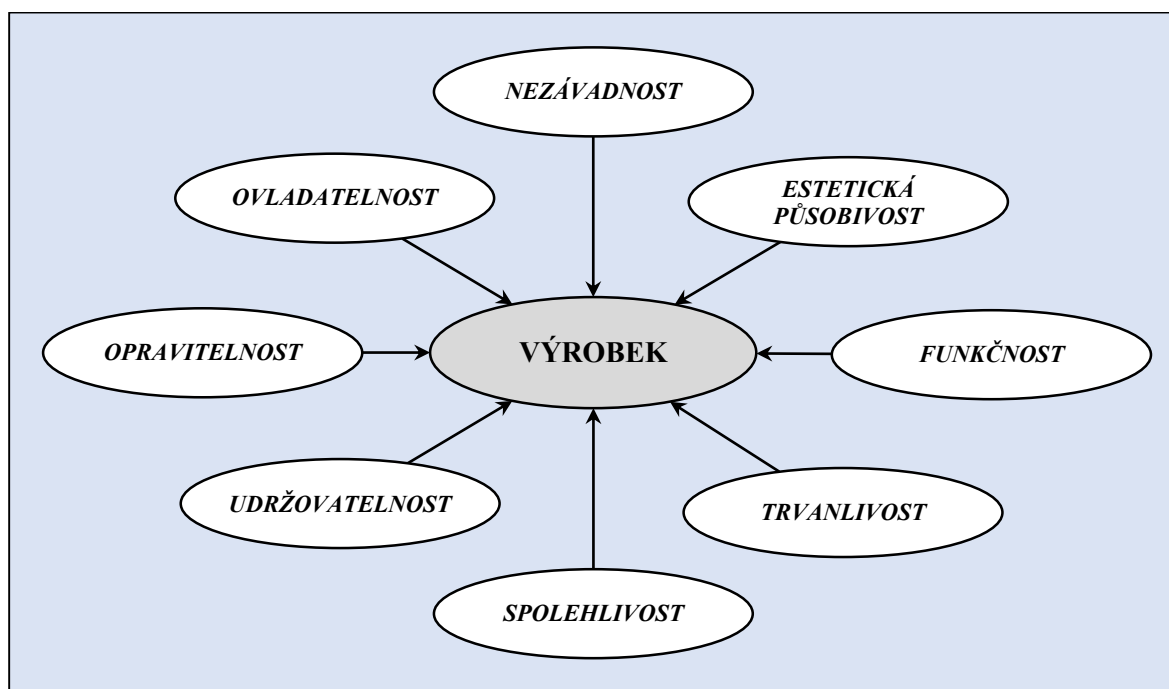
Tento požadavek vyjadřuje očekávanou míru provozní životnosti výrobku za normálních nebo ztížených podmínek. Je oceňovanou vlastností dopravních prostředků,

domácích spotřebičů a jiného trvanlivého zboží. Příplatek za trvanlivost nesmí být přehnaný a výrobek nesmí podléhat rychlému technologickému zastarání, jak k tomu dochází například u mobilních telefonů, televizorů apod. (Kotler a Keller, 2013).

Estetická působivost

K výrobku patří i jeho vnější podoba, ale u všech výrobků nezaujímá stejné postavení. Například estetická působivost je u šperků dominantní, u oděvů velmi důležitá a u soli bezvýznamná. Nelze ji ovšem podceňovat, poněvadž v mnoha situacích je důležitým motivem pro kupní rozhodnutí. Pro výrobce je splnění požadavků na vzhledové charakteristiky jedním z nejobtížnějších úkolů, neboť každý zákazník na výrobek pohlíží jinak – co zákazník, to jiný názor (Veber a kol., 2007).

Obr. 2.1.1 Požadavky na kvalitu produktu



Zdroj: Veber a kol. (2007, s. 22)

Nezávadnost

Odpovědnost spotřebitelů i celé společnosti nejen za své zdraví, ale i za zdravé životní prostředí neustále roste a tím se zesilují požadavky na zdravotní a hygienickou nezávadnost, bezpečnost a také na ekologickou vhodnost. O splnění těchto požadavků se obvykle uživatel nemůže předem přesvědčit. Proto jsou zájmy státu o jejich zabezpečení zakotveny v právních předpisech, ty jsou směrodatné pro výrobce, dovozce, distributory a konečné prodejce (Veber a kol., 2007).

Ovladatelnost

Produkt by neměl zatěžovat svého uživatele zvýšenými nároky na jeho fyzické a duševní schopnosti. Vyřešení způsobu manipulace s produktem, jeho hmotnost, rozměry, řešení a umístění ovládacích prvků jsou podřizovány způsobu vnímání, rychlostním, silovým a hmatovým možnostem člověka a jeho obvyklé pracovní poloze (Veber a kol., 2007).

Spolehlivost

Jedná se o míru pravděpodobnosti, že výrobek nezačne v průběhu určeného časového období fungovat chybně nebo neselže úplně (Kotler a Keller, 2013). V současné době ji zákazníci považují za samozřejmou (Veber a kol., 2007).

Udržovatelnost a opravitelnost

Tyto požadavky jsou u různých produktů odlišné. Zákazníci vyžadují snadnou a jednoduchou údržbu, nejlépe žádnou. U neošetřovaných a neudržovaných výrobků může vzniknout závada. Nastane-li porucha, musí být oprava možná a provedena pružně a odborně (Veber a kol., 2007).

Zmíněné požadavky jsou plně použitelné pro fyzické produkty. Jejich správné nastavení a kompatibilita s požadavky zákazníka vedou k uspokojování poptávky spotřebitele, což se v konečném důsledku odráží i na spokojenosti nabídky (Nenadál a kol., 2002).

2.1.2 Kvalita procesu

Ve smyslu normy ISO 9000 (2006) je proces definován jako „*soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně se ovlivňujících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy*“.

Každý proces je charakterizován vstupem (např. výrobky, služby, informace od zákazníka nebo z předchozích procesů), výstupem, opět ve formě výrobku, služby či informací. Součástí identifikace procesu je i určení vlastníka, tzn. osoby, která zodpovídá za jeho fungování, řízení a kontrolu a poznání regulátorů procesu – podmínek pro jeho fungování, včetně legislativních. Dále je možno popsat vnitřní organizační strukturu, náklady a čas potřebný pro realizaci procesu (Spejchalová, 2011).

Veber a kol. (2007) tvrdí, že mnoho nedostatků a problémů s výrobky se projeví, až když je znám výsledek konkrétní operace, sledu činností nebo celého realizačního procesu. Odezvy na ně jsou opožděné a někdy i nesprávné, protože příčiny jejich vzniku se obtížně zjišťují. Základním principem moderního managementu je nečekat na výsledek, ale průběžně pozorovat a řídit procesy. Pokud bude proces probíhat perfektně, můžeme očekávat perfektní

výrobek. V procesech se výrobek realizuje, plánuje, vyvíjí, hodnotí a zlepšuje. Na kvalitu výstupu z procesu mají vliv zdroje používané při jeho fungování, mezi ně patří **lidé, stroje, materiály, prostředí, metody a měření**.

Lidé – člověk je v procesech klíčovým, ale i nejproblematictějším prvkem. Nezáleží pouze na jeho odborné způsobilosti, rozhodovacích kompetencích, vhodném pracovním prostředí, ale také o chuť angažovat se. Existují značné rozdíly mezi tím, co člověk dělá a co by mohl dělat (Veber a kol., 2007).

Stroje a nástroje – kvalita výrobních strojů, nástrojů a pomůcek je určená souborem požadavků na jejich způsobilost pro určitý proces a pro naplnění znaků kvality výrobků v jeho dílčích krocích. Způsobilost strojů dosahovat cílových hodnot znaků lze sledovat a vyhodnocovat statistickými metodami (Veber a kol., 2007).

Materiály a pomocné přípravky – jejich kvalita je nepostradatelným předpokladem úspěchu konečného výrobku. Jakost těchto vstupů organizace zabezpečuje tak, že stanoví specifikace pro nákup a uplatněním systému hodnocení dodavatelů si zvolí ty nejlepší (Veber a kol., 2007).

Prostředí – existují dvě skupiny požadavků na podmínky pracovního prostředí. Jedná se o požadavky na podmínky, které jsou v procesu velice důležité (např. v potravinářském provozu – čistota) a požadavky na podmínky, které umožní zaměstnancům účast v procesech (např. vhodné osvětlení, teplota a vlhkost vzduchu) (Veber a kol., 2007).

Postupy – jasné, srozumitelné, popisující, jak má být činnost prováděna. Obvykle bývají zakotveny v dokumentu (Veber a kol., 2007).

Měření – musí přesně zrcadlit skutečnost, proto jsou požadavky především zaměřeny na přesnost měřidel, jejich správné používání včetně dodržení postupu (Veber a kol., 2007).

Uvedené zdroje musí být ve správném souladu, aby mohlo být dosaženo požadovaného výstupu z procesu (Spejchalová, 2011).

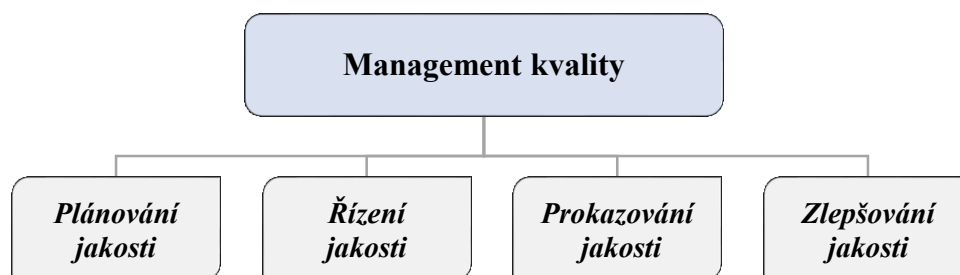
2.1.3 Management jakosti

V současnosti roste konkurence, trhy se globalizují a na trhu již nelze dlouhodobě uspět s nekvalitním výrobkem či službou. Kvalita nepatří pouze mezi základní požadavky zákazníků, ale zároveň i mezi předpoklady úspěšnosti podniku (Spejchalová, 2011). A pokud chce podnik v ostrém konkurenčním prostředí opravdu přežít, měl by zásadní pozornost věnovat problematice managementu jakosti (Nenadál a kol., 2002), protože jakost je nutné zajišťovat

systematicky ve všech fázích výrobního procesu a to i v každém okamžiku poskytnutí služby a řízení kvality je třeba chápat jako „nedílnou součást manažerských aktivit.“ (Spejchalová, 2011, s. 7).

Pojem management jakosti je normou ISO 9000 (2006) vymezen jako „koordinované činnosti pro vedení a řízení organizace, pokud se jakosti týče.“ Těchto činností je mnoho, český autor Nenadál a kol. (2008) je rozčlenil do čtyř základních souborů: plánování, řízení, prokazování a zlepšování jakosti viz Obr. 2.1.2.

Obr. 2.1.2 Soubory procesů managementu jakosti



Zdroj: upraveno dle Nenadál a kol. (2008, s. 15)

Plánování jakosti je proces formování cílů kvality a přípravy k jejich dosažení, výsledkem plánování by měl být vhodný postup, který by tyto cíle zajistil. Plánování je základním východiskem pro dosažení potřebné kvality produktů a prevenci neshod. Důležitým východiskem pro plánování je stanovení cílů kvality, ty by měly představovat kvantifikované údaje o znacích jakosti, které se mají dosáhnout k určitému datu v budoucnu. Od těchto cílů se odvíjí časový harmonogram všech činností (Plura, 2001).

Řízení jakosti (angl. quality control) obsahuje činnosti operativního charakteru, jako je například samo řízení výroby, řízení měřících zařízení a nakupování (Nenadál a kol., 2008).

Při **prokazování jakosti** jsou klíčovými činnostmi veškeré aktivity ověřování a posuzování shody a provádění auditů (Nenadál a kol., 2008).

Zlepšování jakosti – část managementu jakosti orientovaná na zvyšování schopnosti plnit požadavky na jakost (norma ISO 9000). Jedná se o činnosti, jejichž cílem je dosažení nové vyšší úrovně kvality v porovnání se stavem předchozím. Zlepšování jakosti je možno dosáhnout zlepšováním procesů. (Plura, 2001)

Tyto čtyři soubory procesů nemohou být v podnicích prováděny bez vzájemné harmonizace a koordinace v rámci tzv. systémů managementu jakosti. Pojem systém

managementu jakosti čeští autoři Nenadál a kol. (2008, s. 15) vymezují jako „soubor vzájemně souvisejících prvků, který je nedílnou součástí celkového systému řízení organizací a který má garantovat maximalizaci spokojenosti a loajality zainteresovaných stran při minimální spotřebě zdrojů.“

2.1.3.1 Přístupy k managementu jakosti

V současné době firmy v praxi používají tři základní koncepce rozvoje systémů managementu jakosti:

Koncepce managementu jakosti na bázi podnikových standardů – historicky nejstarší koncepce. Už v sedmdesátých letech dvacátého století si mnohé společnosti, zejména americké začaly pocítovat potřebu vlastních systémů jakosti. Požadavky na tyto systémy zapsaly do norem, které jsou platné dodnes v rámci jednotlivých odvětví. V současné době tuto koncepci z hlediska své náročnosti řadíme mezi koncepci ISO a TQM a proto, není doporučována malým podnikům a organizacím poskytujícím služby (Nenadál a kol., 2002; 2008).

Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO – normy ISO (International Organization for Standardization) mají univerzální charakter. Nezávisí na charakteru procesů a ani na povaze služeb a výrobků. Lze je používat ve všech podnicích, bez ohledu na jejich velikost. Normy ISO jsou nezávazné, pouze doporučující. Ovšem ve chvíli, kdy se podnik rozhodne získat certifikát podle těchto norem, stává se jejich obsah pro něho závazný (Vašítková, 2008). V Evropě je tato koncepce nejpoužívanější.

Koncepce managementu jakosti na bázi TQM – přístup označovaný jako TQM (Total Quality Management) je překládán jako komplexní řízení kvality. Byl formulován ve druhé polovině minulého století především v Japonsku, následně v USA a Evropě. Nejrozšířenějším modelem v Evropě je Model Excellence – EFQM (Nenadál a kol., 2008). Tato koncepce je rozšířená především o důraz na lidi ve společnosti, ekonomiku kvality a také o důslednější realizaci neustálého zlepšování (Blecharz, 2011).

2.2 Služba

Řada autorů popisuje službu různě. Američtí autoři Kotler a kol. (2007) službu charakterizují jako jakoukoli aktivitu či výhodu, kterou může jedna strana nabídnout druhé, v zásadě je nehmotná a nepřináší vlastnictví. Produkce služby může, ale také nemusí být spojena s fyzickým produktem. Čeští autoři Veber a kol. (2007) uvádí, že výrobek v nehmotné

podobě je nazýván službou. Jedná se o činnost, odehrávající se na hranici mezi zákazníkem a dodavatelem. Služba může být poskytována v čisté podobě (např. poradenství) nebo ve spojení s hmotným produktem, což bývá běžnější (např. stravovací služby).

2.2.1 Klasifikace služeb

Sektor služeb je velmi rozsáhlý. Představuje velké množství různých činností, které se mohou lišit zcela podstatným způsobem. Je vhodné služby roztřídit do několika kategorií. Existuje mnoho kritérií, podle kterých lze služby seskupovat. Obecný přehled služeb podle některých znaků je znázorněn v tabulce 2.2 (Blecharz, 2011).

Tab. 2.2 Klasifikace služeb

Kritérium	Charakteristika	Příklad
Kdo provádí službu	Zisková organizace	Firmy (servis výrobků, hotely, myčka aut atd.)
	Nezisková organizace	Stát (policie, školy), charitativní organizace (kostely, armáda spásy)
Vztah služby k výrobkům	Čistý výrobek	Chléb, potraviny, šampon
	Výrobek doprovázený službou	Počítač-záruční opravy a servis
	Služba doprovázená hmotnými prvky	Cestování letadlem – nápoje, jídlo, časopisy
	Čistá služba	Psychoterapeut, léčitel
Pro koho je služba určena	Soukromá osoba	Oprava bot, kadeřník
	Firma	Účetnictví

Zdroj: Blecharz (2011, s. 96)

2.2.2 Charakteristiky služeb

K rozlišení služeb od produktů se používá velký počet vlastností. Většina autorů uvádí čtyři základní vlastnosti služeb: nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost a pomíjivost.

Nehmotnost – významná vlastnost služeb. Služby nelze vystavit, ani před zakoupením prohlédnout, ochutnat, poslechnout či se jich jen dotknout (Kotler a kol., 2007). Některé prvky, které představují kvalitu nabízené služby, jako je například spolehlivost, jistota, důvěryhodnost apod., je možné ověřit až při spotřebě služby. Proto je nehmotnost služeb příčinou toho, že zákazník má ztížený výběr mezi konkurujícími si poskytovateli služeb (Vašítková, 2008).

U zákazníka panuje před nákupem zvýšená nejistota, a aby tuto nejistotu snížil, hledá kupující „signály“ kvality služeb. Vytváří si závěry na základě viditelných prvků, jako je lokalita, zaměstnanci, vybavení, komunikační materiály a cena. Úkolem poskytovatele je dostatečně doložit jakost – snažit se dát službě „hmotnou podobu“ a obstarat konkrétní doklady o nabízených výhodách (Kotler a kol., 2007).

Neoddělitelnost – další významná charakteristika služeb. Služby nelze oddělit od jejich poskytovatele, ať už jsou to lidé či stroje (Kotler a kol., 2007). Zatímco fyzické produkty jsou nejdříve vyrobeny, pak skladovány, později distribuovány a teprve poté spotřebovány, služby obvykle bývají vyráběny a spotřebovávány najednou. Například ostříhání vlasů nelze skladovat a ani jej nelze dosáhnout bez kadeřníka z toho vyplývá, že poskytovatel služby se stává její součástí. Poněvadž mnohdy při poskytování služby musí být přítomen i zákazník, dochází k interakci mezi zákazníkem a poskytovatelem (Kotler a Keller, 2013). Na výsledek má vliv poskytovatel i zákazník a je důležité, aby pracovníci ve službách absolvovali školení správného chování k zákazníkům. Dalším rysem neoddělitelnosti je, že jsou zároveň přítomni další zákazníci. Například obecenstvo na koncertě, ostatní cestující v autobuse – tito všichni jsou přítomni, zatímco jedinec danou službu využívá. Jejich vystupování může mít vliv, nakolik budou jednotliví zákazníci se službou spokojeni. Pro vedení to znamená zajistit, aby si zúčastnění zákazníci navzájem nepřekáželi a nerušili se (Kotler a kol., 2007).

Proměnlivost (heterogenita) – znamená, že jakost služeb je závislá na tom, kým jsou poskytovány, a také na tom, kde, kdy a jak jsou poskytovány. Procesu poskytování služeb se zúčastňují lidé, zákazníci a poskytovatelé služby. Chování těchto zúčastněných nelze předvídat. U zboží lze provádět výstupní kontrolu jakosti, ale u služby tuto kontrolu před dodáním provádět nelze. A je docela možné, že způsob poskytnutí jedné a téže služby se liší, a to dokonce i v jednom podniku. Může také dojít k tomu, že jeden člověk tentýž den může poskytnout jinou jakost jím nabízené služby. Například odpočatý lektor ráno přednese živou přednášku, zatímco večer je již unavený a příliš se nezabývá příklady z praxe a jakost jeho přednesu je rozdílná. Proměnlivost služby je příčinou toho, že zákazník nemusí vždy získat stejnou kvalitu služeb, navíc si obtížně vybírá mezi konkurujícími si výrobky a mnohdy se musí podřídít pravidlům pro poskytování služby, aby byla zachována konzistence její kvality (Vašítková, 2008).

Pomíjivost – služby nelze skladovat, uchovávat, prodávat znovu ani vracet. Služby, které nebyly využity v čase, kdy byly nabízeny, nelze skladovat ani prodat později, například sedadlo v kině, místo v zájezdu apod. (Vašítková, 2008). Pomíjivost není problém, pokud je poptávka po službách stálá. Pokud se ovšem vyskytnou jakékoliv výkyvy, servisním firmám

to způsobí značné problémy. A proto se poskytovatelé služeb snaží nabídku s poptávkou vyrovnat a to buď účtováním různých cen v různé době (příkladem jsou levnější vstupenky na dopolední představení) anebo přijímáním zaměstnanců na částečný úvazek, kteří pomohou s obsluhou v kritických obdobích (např. restaurace přijímají servírky, aby vypomohly v nejkritičtějších hodinách) (Kotler a kol., 2007). Pomíjivost služby je také příčinou, že zákazník špatně poskytnutou službu obtížně reklamuje. To ovšem neznamená, že službu nelze reklamovat. Ale jen v některých případech lze nekvalitní službu nahradit poskytnutím jiné, kvalitní. Většinou lze jako náhradu vrátit zaplacenou cenu služby, případně poskytnout slevu z ceny služby, např. špatné ostříhání vlasů již vrátit nelze, ale je možná sleva z ceny (Vašítková, 2008).

2.2.3 Marketingový mix služeb

Marketingový mix tvoří soubor nástrojů, jejichž pomocí manažer formuje vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky marketingového mixu může manažer namíchat v různé intenzitě a v různém sledu. Slouží stejnému cíli: uspokojit potřeby zákazníků a přinést firmě zisk.

Marketingový mix původně zahrnoval čtyři prvky, tzv. **4P**: **produkt** (product), **cena** (price), **distribuce** (place) a **marketingová komunikace** (promotion). Pro účinné vytváření marketingových plánů v organizacích poskytujících služby se ukázalo, že tato 4P nestačí a proto byly připojeny následující tři P. **Lidé** (people) usnadňují vzájemné působení mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem, **materiální prostředí** (physical evidence) napomáhá zhmotnění služby a **procesy** (processes) ulehčují a řídí poskytování služeb zákazníkům. Sledování a analýza procesů poskytování služeb zefektivňují produkci služby a činí ji pro spotřebitele příjemnější (Vašítková, 2014).

Produkt

Pod tímto pojmem si představíme vše, co organizace nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb. U čistých služeb charakterizujeme produkt jako určitý, často bez pomoci hmotných výsledků. Důležitým prvkem vymezujícím službu je její jakost (Vašítková, 2014).

Cena

Stanovit cenu služeb bývá často obtížné, poněvadž se špatně kalkulují jejich náklady. Často se stanovují paušální tarify bez ohledu na spotřebovaný čas a prostředky. Cena je důležitým proměnným faktorem umožňujícím vyrovnávat nabídku služeb s poptávkou.

Organizace poskytující služby může nabídnout rozdílné nebo i proměnlivé ceny, aby lépe rozložila poptávku v závislosti na nabídce (Maruani, 1995).

Komunikace

Provozovatelé služeb musí také komunikovat se současnými i potencionálními zákazníky a dokonce se širokou veřejností. A k tomu marketing používá několik komunikačních nástrojů. Jedná se o nástroje komunikačního mixu, mezi které patří: *reklama*, *osobní prodej*, *podpora prodeje* a *public relations* a nástroje *přímého marketingu*, které poskytovatelé služeb využívají pro dosažení svých reklamních a marketingových cílů (Vašítková, 2014; Kotler a kol. 2007). „*Reklama zahrnuje jakoukoli placenou formu neosobní prezentace a komunikace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora*“ (Kotler a kol., 2007, s. 844). *Osobní prodej* jedná se o formu osobní prezentace s možnými zákazníky za účelem prodeje a budování vztahů se zákazníky. *Podporu prodeje* provozovatelé služeb využívají, aby zajistili krátkodobé stimuly, které mají povzbudit prodej služby. *Public relations* (vztahy s veřejností) se soustřeďují na budování dobrých vztahů s různými cílovými skupinami veřejnosti pomocí příznivé publicity. V *přímém marketingu* jde o přímé spojení s jednotlivými, vybranými cílovými zákazníky, které má vyvolat okamžitou odezvu a podporovat v rozvoji trvalých vztahů se spotřebiteli – použití telefonu, pošty, faxu, e-mailu a dalších nástrojů pro přímou komunikaci s konkrétními zákazníky (Kotler a kol., 2007).

Distribuce

Důležitým činitelem je dostupnost služeb, což vyplývá ze skutečnosti, že služby nelze přepravit ani skladovat. A tak výběr např. kadeřníka bývá často podmíněn jeho vzdáleností od bydliště či pracoviště zákazníka. Obecně řečeno, služby mnohdy vyžadují, aby zařízení, která je provozují, byla rozptýlena po celém regionu (Maruani, 1995).

Lidé

Při poskytování služeb dochází ke kontaktům zákazníka s poskytovateli služeb – zaměstnanci. Proto lidé patří mezi významné prvky marketingového mixu služeb a mají přímý vliv na jejich kvalitu. Vzhledem k tomu, že zákazník je součástí procesu poskytování služby, ovlivňuje její jakost i on. Firma se musí zaměřovat na výběr, vzdělávání a motivování zaměstnanců a měla by stanovovat pravidla pro chování zákazníků (Vašítková, 2014).

Materiální prostředí

Nehmotnost služeb způsobuje, že ji zákazník nedokáže posoudit dříve, než ji spotřebuje. „*Materiální prostředí je svým způsobem důkazem vlastností služby.*“ (Vašítková, 2014, s. 23).

Může mít mnoho podob např. provozovna, ve které je služba poskytována nebo nabídka předplatného v divadle. Důkazem o jakosti služby je i oblečení zaměstnanců, často typické pro síť organizací poskytujících služby (McDonald's), letecké společnosti apod. (Vašítková, 2014).

Procesy

Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby během procesu poskytování služby je důvodem důkladnějšího zaměření se na to, jakým způsobem je služba poskytována. Lidé, kteří musejí zbytečně čekat v restauraci na obsloužení nebo pokud nejsou žadateli o pojištění dobře vysvětleny výhody celého produktu a není mu poskytnuta pomoc při vyplňování formuláře, není celý proces poskytování služeb dobře zvládnut a zákazník odchází nespokojen. Proto je nutno provádět analýzy procesů poskytování služby, vytvářet jejich schémata, klasifikovat je a zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy sestávají (Vašítková, 2014).

2.2.4 Kvalita služby

Význam kvality služeb neustále roste s rostoucími požadavky zákazníků. Podmiňuje stupeň uspokojení spotřebitelů, zvyšuje jejich loajalitu, a tím i ovlivňuje ziskovost firem, které služby poskytují. Kvalita služby je zároveň faktorem, který představuje významnou konkurenční výhodu určité služby a odlišuje ji tak od produktu konkurence (Vašítková, 2014). Podle Veber a kol. (2007) můžeme za kvalitní službu považovat takovou službu, která uspokojí požadavky zákazníka. Jak tvrdí česká autorka Vašítková (2014) kritéria, která spotřebitel zpravidla používá při hodnocení kvality služeb, je možno sloučit do těchto následujících pěti pojmů viz Obr. 2.2.

Hmotné prvky – technický stav a vzhled zařízení, budov. Oblečení a vzhled zaměstnanců. Úprava komunikačních materiálů a písemností. Zpracování hmotného produktu, který je součástí dodávky služby (např. porce jídla v restauraci).

Spolehlivost – přesnost výkonu služby, poskytnout to, co je slíbeno. Naplnění užitku spojeného s poskytnutím služby a dostupnost služby.

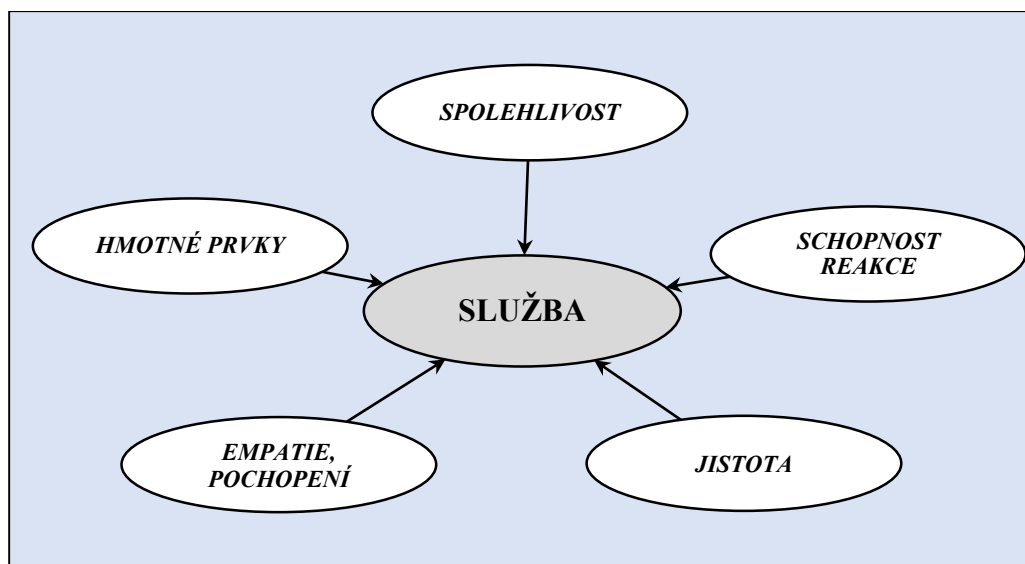
Schopnost reakce – schopnost a pohotovost reagovat na požadavky spotřebitele, vstřícnost, snaha a přizpůsobivost.

Jistota – schopnosti, znalosti, kvalifikace a zdvořilost. Bezpečnost procesu poskytnutí služby není spojeno s rizikem, nebezpečím a ohrožením.

Empatie a pochopení – vnímavost a pochopení potřeb a požadavků zákazníka. Snadný přístup ke službě a dobrá komunikace (Vašítková, 2014).

Tato jednotlivá kritéria mají u různých zákazníků odlišnou váhu a míru důležitosti, tzn., že co je pro jednoho zákazníka kvalitní, může být pro jiného absolutně nevyhovující.

Obr. 2.2 Kritéria na kvalitu služby



Zdroj: vlastní zpracování

V porovnání s hmotnými produkty se u služeb stanovené požadavky plní obtížněji, jelikož nalezení měřitelných znaků jakosti služby je komplikovanější, což je dáno jejich charakteristikami viz kapitola 2.2.2 (Veber a kol., 2007; Zamazalová a kol., 2010). Obtížnost posuzování jakosti služeb vyplývá z jejich nehmotného charakteru a ze subjektivity při jejich posuzování. Zatímco u výrobků již existují propracované systémy hodnocení jakosti, u služeb se s těmito systémy teprve nabývají první zkušenosti. Úroveň jakosti služeb lze posuzovat v různých úrovních průběhu jejich poskytování služeb – před jejich uskutečněním, v samotném průběhu a následně po jejich poskytnutí (Zamazalová a kol., 2010). Poskytovatel služeb má velmi omezené téměř až nulové možnosti nápravy vzniklých vad a nedostatků, poněvadž pro většinu služeb je typická přítomnost zákazníka v průběhu poskytování. Proto jsou pracovníci první linie těžištěm pozornosti při zabezpečování jakosti služeb. Významnou předností služeb je možnost operativně zasahovat do procesu poskytování dle osobních přání zákazníka (Veber a kol., 2007).

2.3 Zákazník

Česká autorka Spejchalová (2011, s. 16, 123) tvrdí, že zákazníkem se stává „*spotřebitel, zprostředkovatel, klient či konzument. Kdokoliv, komu odevzdáváme výsledky své práce, ať již přímo, nebo zprostředkovaně.*“ Zákazníky dělíme na interní a externí. Interními jsou pracovníci ostatních procesů a další společnosti mezi externí řadíme konečného spotřebitele a firmy, které výrobky nakupují – včetně obchodních organizací a zprostředkovatelů. (Spejchalová, 2011). Autor Blecharz (2011) doplňuje, že důležitější skupinu představují zákazníci externí, jelikož ti platí za poskytované výrobky či služby, ale nesmíme zapomínat ani na spokojenost interního zákazníka, poněvadž i ta je velmi důležitá a odrazí se na konečné kvalitě produktů i na efektivnosti procesů.

2.3.1 Uspokojení a spokojenost zákazníka

Veškeré činnosti firmy zaměřené na kvalitu jsou uskutečňovány z důvodů uspokojení zákazníka. Uspokojení zákazníka vychází ze znalosti jeho potřeb a přání. Primární výchozí činnosti firmy je zjišťování těchto potřeb a jejich následné převedení do požadavků na výrobek. Požadavky zákazníka (hlas zákazníka, z angličtiny Voice of Customer, zkráceně VOC) zjišťujeme a získáváme z různých zdrojů, především z marketingového výzkumu (dotazníky, telefonický kontakt, rozhovor), ze znalosti a zkušenosti pracovníků v organizaci a dále ze zpráv ze stížností a reklamací (Blecharz, 2011).

Pojem spokojenost zákazníka je v normě EN ISO 9000 (2006) vymezen jako „*názor zákazníka na míru, v níž obchodní případ splnil potřeby a očekávání zákazníka*“. Blecharz (2011) říká, že spokojenost zákazníka je nutno neustále kontrolovat. Proto ji výrobci a provozovatelé služeb musí stále monitorovat, měřit a vyhodnocovat. Sběr dat pro tyto účely probíhá obdobně jako u zjišťování potřeb zákazníka. Využíváme výše uvedené zdroje informací, s důrazem na kontakt se zákazníkem (rozhovor, telefonické kontakty apod.). „*Nelze se spoléhat jen na zprávy z reklamací!*“ (Blecharz, 2011, s. 19). Vyhodnocování reklamací a stížností by nemělo stát stranou pozornosti, ovšem měřítko reklamací nemůže být jediným zdrojem informací, protože hodnotí pouze nespokojenost zákazníka (Spejchalová, 2011). Vyhodnocení spokojenosti se provádí pomocí různých statistických ukazatelů a vhodné je i grafické zpracování (Blecharz, 2011).

Vymezení tří základních stavů spokojenosti dle Nenadál a kol. (2004):

Potěšení zákazníka – vnímaná realita a poskytnutá hodnota převyšuje jeho prvotní představy a očekávání. Tyto situace se stávají jen zřídka. Zákazník je jednoduše více než spokojen s tím, co obdržel, a jeho potřeby a očekávání byly překonány realitou.

Plná neboli naprostá spokojenost zákazníka – naprostá shoda mezi potřebami, očekáváním a vnímanou realitou. Zákazník cítí, že veškeré jeho požadavky byly nákupem a používáním výrobku uspokojeny.

Limitovaná spokojenost zákazníka – vnímaná skutečnost již není totožná s jeho původními požadavky. Zákazník sice může být do určité míry spokojen, ovšem jeho spokojenost je nižší než v předchozích dvou stavech. Bohužel zatím ještě stále neexistuje spolehlivá odpověď na otázku, kdy přesně se spokojenost zákazníka změní v jeho nespokojenost. (Nenadál a kol., 2004)

Spokojenost zákazníka záleží na užité hodnotě produktu v porovnání s očekáváním kupujícího. Pokud užitná hodnota produktu nedosáhne očekávání, je zákazník nespokojen. V opačném případě je zákazník spokojen, a pokud produkt dokonce předčí očekávání je velmi spokojen. Spokojení zákazníci budou podniku dlouhodobě věrni, více nakoupí a výše ceny na ně až tolik nepůsobí a o firmě se vyjadřují pozitivně. (Kotler a kol., 2007).

2.3.2 Základní přístupy ke zjišťování spokojenosti zákazníků

Úspěšné firmy při sledování spokojenosti i nespokojenosti zákazníků používají mnoho metod.

- **Průzkumy spokojenosti zákazníků**

Tento výzkum je možno uskutečňovat jednorázově, ovšem skutečně zákaznický orientovaná společnost provádí pravidelné, systematické a opakované výzkumy, které odkrývají trendy jak ve spokojenosti, tak i v loajalitě zákazníků. Opakované výzkumy jsou nejúčinnější při monitorování příčin spokojenosti či nespokojenosti. Průzkumy jsou nejčastěji realizované prostřednictvím telefonického, písemného nebo online dotazování (Nenadál a kol., 2004).

- **Výzkum motivace**

Pojem výzkum motivace označuje kvalitativní výzkum, který zkoumá skrytou, podvědomou motivaci spotřebitele. Odpovídá na otázku „Proč?“. Pracuje s jednotlivci nebo malými skupinami respondentů. Cílem výzkumu je pochopení, proč např. zákazníci kupují

produkty, které kupují, jaká je jejich motivace k nákupu apod. Výzkum se zabývá procesy probíhajícími v mozku zákazníka. Ty jsou ovšem obtížně uchopitelné a vyžadují psychologickou interpretaci. Realizuje se nejčastěji prostřednictvím hloubkových rozhovorů a skupinových rozhovorů (Karlíček a kol., 2013).

- ***Mystery shopping***

Tato metoda je také označována jako *fingovaný nákup*. Jde o zvláštní způsob výzkumu prostřednictvím nezávislých osob, které provádějí *fingovaný nákup*. Tito falešní zákazníci sledují chování prodejců, ověřují jejich odbornost, vzhled a průběh nákupu. Hodnotí i materiální prvky jako je vzhled provozovny, čistota, fyzická dostupnost a jiné. Výzkum lze použít i k ověření chování personálu v netypických situacích, které jsou uměle vyvolány (Vašítková, 2014).

- ***Systém přání a stížností a návrhů***

Společnost, která je orientovaná na zákazníka usnadní svým zákazníkům proces předávání přání a stížností. Systémy přání a stížností zjišťují problémové oblasti ve firmě tak, že nabádají zákazníky, aby se vyjádřili, kdykoliv se cítí nespokojeni. Cílem je identifikace slabých oblastí, na kterých by se mělo zapracovat. Tato metoda může využívat písemný, telefonický či online kontakt a patří mezi nejlevnější, neboť zákazníci firmu sami kontaktují (Nenadál a kol., 2004). Systém přání a stížností ovšem nemusí organizaci vždy poskytnout kompletní obraz o spokojenosti zákazníků. Každý čtvrtý nákup vede k nespokojenosti zákazníka, ale pouze necelých 5 % nespokojených zákazníků si opravdu stěžuje. Většina zákazníků místo stížností rovnou změni dodavatele, čímž firma zbytečně přichází o zákazníky (Kotler a kol., 2007).

- ***Analýza ztracených zákazníků***

Společnosti by měly kontaktovat ty zákazníky, kteří u nich přestali nakupovat nebo kteří dokonce přešli ke konkurenci, a zjistit, proč k tomu došlo. Společnost by měla provádět nejen výstupní pohovory, ale i monitorovat míru ztracených zákazníků. Rostoucí míra ztráty ukazuje, že společnost své zákazníky neuspokojuje (Kotler a kol., 2007).

2.3.3 Postupy měření a monitorování spokojenosti zákazníků

Jak tvrdí Nenadál a kol. (2004) postupy měření a monitorování spokojenosti zákazníků (interních i externích) se dají rozdělit do dvou základních směrů.

Postupy využívající tzv. interních ukazatelů výkonnosti organizace, jsou postaveny na analýze údajů získaných z vnitřních databází organizací, které výrobky zákazníkům

dodávají. O těchto ukazatelích zákazníci mnohdy nemají ani tušení, poněvadž nejsou odvozeny z jejich mínění, jsou naopak odrazem toho, jak jsou v organizaci efektivně rozvíjeny procesy, jenž pak přímo podmiňují kladné nebo záporné vnímání zákazníků.

Postupy využívající tzv. výstupní ukazatele vnímání zákazníků, pracují s ukazateli, které bezprostředně vypovídají o úrovni vnímání jednotlivých výrobků různými skupinami zákazníků. Tyto ukazatele jsou zpravidla odvozeny od údajů získaných pravidelnými průzkumy u externích zákazníků. Používání těchto postupů by mělo být chápáno jako základní přístup k problematice měření a monitorování spokojenosti externích zákazníků. Umožňuje pracovat s daty, které byly získány jako odraz přímého vnímání výrobků organizace ze strany jejich zákazníků. (Nenadál a kol., 2004)

Ke zvládnutí procesů klasického měření a monitorování spokojenosti zákazníků by společnost měla uskutečnit následující kroky:

- definovat, kdo je pro firmu zákazníkem,
- definovat znaky spokojenosti zákazníků,
- navrhnout a vytvořit dotazník k měření spokojenosti zákazníků,
- stanovit velikost výběrů,
- zvolit vhodnou metodu sběru dat,
- vyhodnotit data o spokojenosti zákazníků (Nenadál a kol., 2008).

Stručně si objasníme, jednotlivé kroky.

a) Kdo je pro firmu zákazníkem

Je velmi důležité, aby si firmy na začátku měření uvědomily, kdo je pro ně zákazníkem, tzn., u kterých skupin zákazníků bude měření jejich spokojenosti realizovat. Konkrétní skupiny zákazníků již byly vymezeny v kapitole 2.3.

Dále popsané kroky se vztahují především k externím zákazníkům, ale postupy a metody monitoringu spokojenosti jsou společné pro všechny zmíněné kategorie (Nenadál a kol., 2008).

b) Znaky spokojenosti zákazníků

Jakmile si firma upřesní, kdo jsou její zákazníci a určí i jejich důležitost, může přistoupit k vymezení znaků, které podmiňují spokojenost zákazníků. V praxi se stává častou chybou, že se za znaky spokojenosti považují všechny znaky jakosti, včetně technických parametrů, kterým ovšem externí zákazníci nemusí vůbec rozumět. Za znaky spokojenosti se mají považovat výhradně ty znaky produktu, které významně ovlivňují pocity zákazníků.

Pro definování znaků spolehlivosti lze využít dva základní přístupy. Přístup, který využívá zkušenosti pracovníku dodavatelské organizace, jenž vede k tzv. *metodě rozvoje znaků* nebo přístup, jenž je založen na *naslouchání hlasu zákazníka*, kdy jsou požadavky založeny na bázi aktivní účasti skutečných i potencionálních zákazníků firmy. Zde se využívá takových metod, jako jsou diskuse v ohniskových skupinách, interview, dotazníková metoda a především metoda kritických událostí. Smyslem obou přístupů je co nejlépe vymezit veškeré podstatné požadavky zákazníků a převést je do struktury těchto znaků, které přímo ovlivňují kladné či záporné pocity zákazníků. (Nenadál a kol., 2008)

c) Návrh a tvorba dotazníku

Dotazník představuje nejpoužívanější nástroj dotazování, a proto je nutné věnovat značnou pozornost jeho přípravě. Hlavním cílem návrhu dotazníku je definování otázek pro dotazník a jeho konečné uspořádání.

Cílem definování otázek v dotazníku je s dostatečnou přesností zajistit analýzu pocitů zákazníků k předem definovaným znakům spokojenosti. Počet otázek by neměl být příliš vysoký a jejich formulace by měla umožnit následnou kvantifikaci míry spokojenosti zákazníků. Soubor otázek by měl obsahovat:

- ✓ otázky, o celkové spokojenosti respondentů,
- ✓ otázky týkající se spokojenosti s jednotlivými znaky, by mělo být dodrženo pravidlo, že každému definovanému znaku spokojenosti by měla být v dotazníku poskytnuta alespoň jedna otázka,
- ✓ otázky týkající se informací o zákazníkovi. (Kašparovská a kol., 2006)

Důležitým krokem je volba vhodného formátu dotazníku, jako použitelné se jeví pouze dva formáty a to formát check-listů a Linkertův formát. Check-listy obsahují sadu vyhlášení, na které respondent odpovídá pouze „ano“ – „ne“. Vhodnější je aplikovat Linkertův formát, který respondentovi nabízí širší možnost odstupňovaných odpovědí. V praxi se nejčastěji využívá pětistupňová hodnotící škála, ale v některých situacích je vhodné použít ještě podrobnější hodnotící stupnici (až desetistupňovou), jindy může vystačit škála třístupňová (Nenadál a kol., 2008).

Autoři Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) tvrdí, že dotazník musí mít logickou strukturu podporující plynulost rozhovoru (vyplňování odpovědí). Dotazovaný musí mít pocit, že se dotazník skládá z logicky ucelených částí. Dotazník se obecně skládá z hlavičky dotazníku s vysvětlením cíle sběru informací a způsobu vyplňování. Dále navazují tematicky ucelené

oddíly otázek a odpovědí, kdy identifikační otázky zjišťující základní charakteristiky respondenta se zpravidla umisťují jako poslední. A v závěru dotazníku je vhodné respondentovi poděkovat za zodpovězení dotazů. Po sestavení dotazníku je doporučeno provést ještě pilotáž dotazníku, při které se na malém vzorku osob otestuje srozumitelnost a vhodnost formulace otázek (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).

d) Stanovení velikosti výběrového souboru

Dle Kotler a kol. (2007) je výběrový soubor reprezentativní segment populace. Vytvoření takového výběrového vzorku vyžaduje odpověď na tři otázky. Za první, *kdo* bude sledován? Za druhé, *kolik* lidí se má měření zúčastnit? A za třetí, *jak* by měl být výběrový soubor vybrán. V tabulce 2.3 jsou popsány různé typy souboru. V případě náhodného výběru má každý stejnou šanci, že bude vybrán. Jak uvádí Zamazalová a kol. (2010) výhodou tohoto výběru je skutečnost, že s určitou pravděpodobností vypovídá o celém souboru. Při záměrném výběru je dán předpis, záměr, kdo bude do výběru zahrnut.

Tab. 2.3 Typy výběrových souborů

Náhodný výběr	
Prostý náhodný výběr	Do souboru může být zařazen kdokoli, všichni mají stejnou šanci.
Stratifikovaný náhodný výběr	Populace je rozdělena do skupin podle zvolených kritérií (např. věk) a náhodný vzorek je vybrán z každé skupiny.
Shlukový (oblastní) výběr	Populace je rozčleněna na dílčí skupiny (např. dle PSČ) a vzorek je vybrán z každé skupiny.
Záměrný výběr	
Výběr podle dosažitelnosti	Tazatel vybere nejsnáze dosažitelné respondenty v populaci.
Výběr podle uvážení	Tazatel využívá svůj úsudek při výběru respondentů, kteří podle jeho názoru přinesou přesné informace.
Kvótní výběr	Tazatel vyhledá stanovený počet respondentů a dotazuje se jich předem z každé vybrané kategorie.

Zdroj: upraveno dle Kotler a kol.(2007)

e) Výběr metody sběru údajů

Mezi základní metody sběru dat patří dotazování, pozorování a experiment. Metoda dotazování je v praxi nejčastěji využívanou metodou sběru údajů založenou na přímém (rozhovor) nebo zprostředkovaném (dotazník) kontaktu mezi tazatelem a respondentem podle

předem vytvořených dotazů. Podle způsobu kontaktu rozlišujeme níže uvedené typy dotazování.

Osobní dotazování – nejobvyklejší typ dotazování. Osobní styk je založen na přímé komunikaci s respondentem. Výhody: existence přímé zpětné vazby a nejvyšší návratnost odpovědí. Nevýhody: náročnost v časových a finanční nákladech a největší závislost na ochotě respondentů spolupracovat.

Telefonické dotazování – hojně využívaná metoda dotazování. Spojení telefonického dotazování s počítači, čímž došlo k zrychlení zpracování odpovědí a vyhodnocování výsledků. Výhody: rychlost získávání údajů a nižší náklady než při osobním dotazování. Nevýhody: vysoké nároky na soustředění respondentů.

Online dotazování – nejmladší způsob dotazování, založený na využití internetu. Informace zjišťujeme prostřednictvím dotazníků v e-mailech nebo na webových stránkách. Výhody: nižší časová a finanční náročnost než u výše uvedených typů a jednoduché zpracování dat. Nevýhody: nízká vybavenost počítači a internetem v některých regionech.

Písemné dotazování – nebo také dotazování poštou. Patří mezi nejméně využívané typy dotazování. Výhody: relativně nízké náklady, adresné oslovení respondentů, kteří mají dostatek času na rozmyšlení odpovědí. Nevýhody: nízká návratnost (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).

f) Vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků

Existuje mnoho možností, jak by organizace měli s daty o spokojenosti zákazníků nakládat. Ať už si zvolí jakýkoliv způsob vyhodnocování, je třeba mít na zřeteli tyto skutečnosti:

- ✓ různé znaky spokojenosti mohou mít pro respondenty rozlišnou závažnost,
- ✓ rozhodující je poznání trendů ve vývoji míry spokojenosti spotřebitelů,
- ✓ s výsledky vyhodnocení mají být seznámeni všichni zaměstnanci firmy (Nenadál, 2004).

Ve světě mezi nejrozšířenější formu kvantifikace míry spokojenosti, patří výpočet *indexů spokojenosti* (I_{SZ}). Obecně jej lze charakterizovat jako poměr reality a optima, kdy realitou se rozumí výsledek skutečného měření spokojenosti v určitém čase a optimem ideální hladina pozitivního vnímání.

V praxi se hojně data z průzkumů vyhodnocují také pomocí vhodných statistických metod. Mezi ně nejčastěji řadíme *aritmetický (výběrový) průměr*, který vypovídá o poloze

konečného hodnocení spokojenosti u zvoleného souboru zákazníků v rámci určené hodnotící škály. Dále lze využít *směrodatnou odchylku* a to jak pro jednotlivé znaky spokojenosti, tak pro znaky související.

Výběrová směrodatná odchylka – charakterizuje rozptyl hodnot a vyjadřuje i to, jak těsně se jednotlivé hodnoty míry spokojenosti pohybují okolo střední hodnoty. Pokud např. měříme míru spokojenosti u znaku x na vzorku n zákazníků, zjistíme individuální míry spokojenosti x_1, x_2 až x_n . Z těchto hodnot lze vypočítat průměrnou hodnotu míry spokojenosti zákazníků \bar{X} a na základě toho odhadnout velikost odchylky pomocí vztahu:

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})^2}{n - 1}}$$

Čím je hodnota směrodatné odchylky menší, tím větší shoda byla dosažena v odpovědích respondentů (Nenádál a kol., 2004).

Data o spokojenosti lze vyhodnotit i podle dalších statistických nástrojů jako je *četnost*, ta může být *absolutní* nebo *relativní*. Četnost znamená počet výskytu jednotlivých variant odpovědí. Absolutní četnost vyjadřuje sumu jednotlivých variant odpovědí a relativní představuje poměr absolutní četnosti k rozsahu celého souboru, vyjadřuje se v procentech má větší vypovídací úroveň (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).

Při interpretaci zpracovaných dat lze použít tabulek či grafických výstupu ve formě sloupcových, koláčových, pruhových a dalších grafů.

3. Charakteristika zkoumané firmy

3.1 Základní informace a zajímavosti o společnosti McDonald's

Společnost McDonald's se stala symbolem globalizace. Patří mezi největší a nejznámější řetězce restaurací rychlého občerstvení na světě. Vděčí za to i obchodnímu modelu, který společnost dovedla k dokonalosti. Dnes existuje už jen málo zemí, ve kterých společnost nevlastní svoji pobočku. V roce 2014 se ji podařilo prorazit i do Vietnamu, kde otevřela první restauraci v Ho Chi Minově městě. Vietnam se tak stal 38. asijskou zemí a 118. zemí, kde řetězec působí (Franchising, © 2008 – 2014).

Mezi typické produkty společnosti patří hamburgery, hranolky a mléčné koktejly. Symbolem společnosti jsou tzv. *zlaté oblouky* tvořící na červeném pozadí písmeno *M* a slogan zní „*i'm lovin' it*“ viz Příloha 1.

3.2 Historie společnosti McDonald's

Historie McDonald's začala už v roce 1940, kdy si bratři Richard a Maurice McDonaldové (nebo také Dick a Mac) otevřeli první restauraci v San Bernardinu v Kalifornii.

Tuto restauraci se zajímavým konceptem „*jak kvalitně a rychle občerstvit co nejvíce lidí*“ v roce 1953 navštívil při svých obchodních cestách Raymond Albert Kroc, syn českého emigranta. Raye velmi okouznil promyšlený systém restaurace natolik, že začal uvažovat o vybudování sítě restaurací po celé Americe. S bratry McDonaldovými uzavřel dohodu, která mu umožňovala používat jejich systém prodeje a jméno firmy. V roce 1955 otevřel svoji první restauraci McDonald's s konceptem bratří McDonaldů v Des Plaines v Illinois a dál přemýšlel o vybudování dalších provozoven (McDonalds, © 2014b).

V roce 1962 prodali bratři McDonaldové Reyovi práva na značku McDonald's za 2,7 milionů dolarů. Ray se předvedl jako zdatný podnikatel, který otvíral jednu restauraci za druhou, a ještě v tomto roce bylo pod jeho vedením již pět set funkčních restaurací s miliardou prodaných hamburgerů. Vytvořil propracovaný systém práv spolurozhodování provozovatelů franšízy u strategicky významných rozhodnutí, především při plánovaných akcích na úrovni restaurací. Jeho franšízový systém se velmi lišil od tehdejších zvyklostí v tomto oboru. Dělal vše proto, aby zájemcům o franšízu zajistil úspěch. Pohlížel na ně jako na své zákazníky a věděl, že pokud jim pomůže k úspěchu, bude mít úspěch i McDonald's celkově (Zitelmann, 2012).

Jeho další úspěšný krok se uskutečnil v roce 1963 – zrození dnes již celosvětově známé postavičky klauna Ronalda McDonalda. Za velmi krátké období, kdy se figurka klauna objevovala v celonárodní televizní reklamní kampani, ji znalo téměř 96 % amerických dětí. Ronald je kamarádem všech dětí i v současnosti (McDonalds, © 2014b).

Restaurace McDonald's se postupně rozšiřovaly po celém světě. V šedesátých a sedmdesátých letech začaly prostupovat do Kanady, Japonska, Austrálie, Německa i Velké Británie. A v devadesátých letech pronikly do střední a východní Evropy. První otevřenou provozovnou McDonald's ve východní Evropě byla restaurace na Puškinově náměstí v Moskvě, dodnes patří mezi nejnavštěvovanější provozovny společnosti McDonald's na světě. Devadesátá léta učinila z této firmy symbol globalizace. McDonald's se stal druhou nejznámější značkou na světě (McDonalds, © 2014b).

Zitelmann (2012, s. 18) tvrdí, že řetězec v roce 2010 dosáhl celosvětového obrátu 24 miliard dolarů a roční zisk činil 4,9 miliard dolarů. “

Původně malá restaurace v San Bernardinu se tak v průběhu několika desetiletí proměnila v celosvětově působící řetězec rychlého občerstvení. Fenomenální expanzi této společnosti umožnila optimalizace přípravy a prodeje potravinových produktů a zejména inovativní a důsledné uplatnění obchodního modelu označovaného jako franšízing (Kapoun, © 2008 – 2014).

3.3 McDonald's v České republice

První restauraci v České republice otevřela společnost McDonald's 20. března 1992 v Praze ve Vodičkově ulici, vedoucím byl Karel Suk, který se v roce 1996 stal prvním franchizantem společnosti, kdy začal provozovat restauraci v Rudné u Prahy. První mimopražská restaurace byla pod touto značkou otevřena v centru Ostravy 16. července 1993.

Společnost v ČR podporuje sport a spoustu dalších aktivit. Významnou aktivitou společnosti je charitativní akce McHappy Day, kterou na území ČR uskutečňuje pravidelně od roku 2003. V tento den je polovina tržeb z prodeje všech porcí hranolků a výtěžek z prodeje charitativní samolepky věnován na činnost obecně prospěšné organizaci Ronald McDonald Charity. Organizace financuje ubytovací kapacity pro dlouhodobě hospitalizované děti a jejich blízké v areálu FN Motol v Praze (McDonalds, © 2014c).

Od roku 2009 společnost začala nabízet svým zákazníkům snídani. A ve stejném roce zavedla koncept kavárenských sítí McCafé, jedná se o kavárnu v rámci restaurace.

Do konce roku 2011 bylo v ČR prodáno 22 175 921 Cheesburgerů, 14 500 000 porcí hranolek a 5 600 000 porcí zmrzliny (McDonalds, © 2014c).

Za dvacet let působení společnosti na českém trhu, prošlo tuzemskými restauracemi přibližně 690 milionů zákazníků a utratili 40 miliard korun (Akrman, © 1996-2014).

McDonald's v ČR neustále modernizuje a buduje nové provozovny. V současnosti je největším řetězcem restaurací a patří mezi největší zaměstnavatele, své uplatnění zde mohou najít i studenti, absolventi škol, maminky po rodičovské dovolené, zdravotně znevýhodněné osoby či senioři. Společnost získala ocenění *Zaměstnavatel roku – Stejná šance*. Tohoto ocenění dosáhnou zaměstnavatelé, kteří zaměstnávají osoby bez ohledu na různá znevýhodnění a tím jim dávají stejnou šanci jako ostatním.

Zodpovědný přístup zaujímá i k životnímu prostředí, recykluje použité kartony, tuky, veškeré plasty a většinu papíru (McDonalds, © 2014b).

Restauraci se „zlatými oblouky“ již lze najít v každém kraji ČR, jejich celkový počet na území tohoto státu dosáhl počtu 92 provozoven.

3.4 Systém podnikání společnosti

Systém podnikání byl založen na myšlence omezení počtu jídel, standardizace postupů přípravy a nízkých cenách. Cílem společnosti je spokojený zákazník. Tohoto cíle společnost dosahuje udržováním vysoké jakosti a vyváženosti dílčích prvků marketingového mixu. Jedná se o QSC&V, tzn. **quality** – kvalita, **service** – služby, **cleanliness** – čistota a **value** – hodnota za přiměřené ceny (Přikrylová a Jahodová, 2010).

Kvalita – začíná pečlivou kontrolou jakosti používaných surovin, které jsou následně zpracovány podle přesně stanovených receptů v daný produkt a tyto produkty opět podléhají stále kontrole. Kvalitních výrobků by nebylo možné dosáhnout bez spolehlivého kuchyňského vybavení, které rovněž podléhá nepřetržité kontrole.

Služby – představují rychlou a příjemnou obsluhu. Společnost se řídí heslem, jsme „*tak trochu jiná restaurace*“.

Čistota – všechny restaurace jsou plně klimatizované a neustále udržovány v naprosté čistotě. Úklid ve všech prostorách restaurací probíhá nepřetržitě.

Hodnota za přiměřené ceny – řetězec poskytuje vysokou kvalitu výrobků za přiměřené ceny kromě toho i uskutečňuje řadu slevových akcí a nabízí menu za zvýhodněné ceny.

Na těchto čtyřech základních pilířích dnes pevně stojí systém podnikání firmy (McDonalds, © 2014d).

3.5 Představení a popis zkoumané restaurace

Adresa: Forum Nová Karolina
Jantarová 3344/4
Ostrava 1 702 00
Zodpovědná osoba: Jan Ostrý
Telefon: +420 606 612 191
Email: rest95@cz.mcd.com
Webové stránky: www.mcdonalds.cz

Pan Jan Ostrý v současné době provozuje tři restaurace McDonald's, všechny tyto restaurace se nacházejí v Ostravě. Provozovny vede na základě franšizingové smlouvy, uzavřené mezi společností Jan Ostrý s.r.o. (franšizant) a McDonald's (franšízor). Společnost Jan Ostrý s.r.o. je právním nástupcem společnosti (svého otce) Zdeněk Ostrý s.r.o.

Průzkum měření spokojenosti zákazníků byl uskutečněn v restauraci McDonald's nacházející se v nejmodernějším nákupním centru Forum Nová Karolina Ostrava.

Restaurace byla otevřena v rámci otevření celého obchodního centra Forum Nová Karolina dne 22. 3. 2012. V současné době (tzn. k 26. 1. 2014) v této provozovně pracuje celkem 55 zaměstnanců, kdy 17 na plný úvazek a zbývajících 38 na dohodu o pracovní činnosti.

Provozní doba restaurace

Po	8.00 – 21.30
Út	8.00 – 21.30
St	8.00 – 21.30
Čt	8.00 – 21.30
Pá	8.00 – 22.00
So	8.00 – 22.00
Ne	8.00 – 21.30

3.5.1 Služby poskytované v restauraci

Moderně vybavená restaurace nabízí služby rychlého občerstvení. Zákazníci zde naleznou kompletní nabídku všech výrobků McDonald's. Mají možnost si vybrat z pestré nabídky výrobků té nejvyšší kvality. V nabídce se nalézají několik druhů hamburgerů z hovězího, kuřecího, rybího a vepřového masa, kuřecí nuggety, hranolky, čerstvé zeleninové saláty, dezerty a nealkoholické studené i teplé nápoje viz Příloha 2. Nabídka je navíc rozšířena o chutné snídaně, které jsou podávány denně v době od 8.00 do 10.30 hodin. Výběr snídaní je pestrý, skládá se ze sladkých i slaných pokrmů. Součástí restaurace je kavárna McCafé, nabízející 18 druhů kvalitní kávy, čaje či dezerty viz Příloha 3. V provozovně je možno uspořádat narozeninovou oslavu pro děti, zaměstnanci provozovny se postarají o vše potřebné. V prostorách restaurace je k dispozici připojení na internet prostřednictvím wifi sítě zdarma a tak si zákazníci mohou chvíle strávené v restauraci zpříjemnit např. čtením e-mailů, komunikací s přáteli na sociálních sítích apod. Restaurace je plně klimatizovaná. V provozovně akceptují platby prostřednictvím stravenek, platebních karet, dárkových šeků od McDonald's či platby v cizích měnách a pro držitele studentské karty ISIC mají připravenou speciální nabídku za zvýhodněnou cenu.

4. Zjišťování spokojenosti zákazníků, její vyhodnocení a návrh na zlepšení

Zjišťování spokojenosti zákazníků bylo uskutečněno v restauraci McDonald's Forum Nová Karolina Ostrava, která byla představena v kapitole 3.5.

4.1 Příprava průzkumu

Příprava průzkumu zahrnuje tyto následující kroky:

- a) *Definování zákazníků:* Mezi zákazníky provozovny patří koneční spotřebitele, čili návštěvníci restaurace, které řadíme do skupiny externích zákazníků.
- b) *Definování znaků spokojenosti:* Poněvadž se měření spokojenosti zákazníků ve zkoumané provozovně provádělo poprvé, bylo vytipováno pouze 12 základních znaků spokojenosti. Ty by měly stačit k celkovému vyhodnocení spokojenosti zákazníků. Výsledky tohoto měření lze využít v budoucnu při opakovaném hodnocení spokojenosti zákazníků, kde bude snahou zaměřit se na problematická místa.
- c) *Návrh a tvorba dotazníku:* Nejdříve byla sestavena osnova otázek v dotazníku, poté byl dotazník předložen ke konzultaci vedení společnosti, vedoucímu práce, rodině a známým. Na základě jejich návrhů a připomínek byly otázky v dotazníku přepracovány do konečné podoby. Konečný dotazník viz Příloha 4 se skládá z krátkého úvodu, na který navazují čtyři logicky ucelené oddíly otázek. V prvních třech oddílech se hodnotí 12 definovaných znaků spokojenosti, kdy první tři znaky slouží pro hodnocení produktů, znaky 4 až 8 hodnotí obsluhu/personál a znaky 9 až 12 vypovídají o spokojenosti s prostředím/vybavením restaurace. Dále následuje poslední soubor otázek, který je zaměřen na segmentaci zákazníků a respondenti zde dostali i možnost vyjádřit svůj názor či připomínky. V závěru dotazníku se nachází poděkování.
 - *Otázky v dotazníku* jsou použity uzavřené s jednoznačnými variantami odpovědi a poslední návrhová otázka je otázkou otevřenou.
 - *Hodnotící škála* – u otázek zaměřených na hodnotící znaky spokojenosti (tj. prvních 12 otázek v dotazníku) bylo po konzultaci s vedením společnosti využito Linkertova formátu s pětistupňovou hodnotící škálou ve dvou variantách slovního vyjádření viz Tab. 4.1, které byly alternativně použity pro různé typy otázek.

Tab. 4.1 Linkertův formát ve dvou variantách slovního vyjádření

Stupňová hodnotící škála	1. varianta	2. varianta
5	velmi spokojen/a	určitě ano
4	spokojen/a	asi ano
3	nejsem rozhodnut/a	ani ano, ani ne
2	nespokojen/a	asi ne
1	velmi nespokojen/a	určitě ne

Zdroj: vlastní zpracování

- d) *Stanovení výběrového souboru:* Počet návštěvníků provozovny je příliš vysoký, proto byla při výběru respondentů zvolena metoda prostého náhodného výběru, kdy do souboru může být zařazen kdokoli ze zákazníků.
- e) *Metoda sběru údajů:* Data byla shromažďována formou osobního dotazování prostřednictvím předem vyhotoveného dotazníku.

4.2 Vyhodnocení získaných dat

4.2.1 Vyhodnocení dotazníků

Průzkum probíhal v období od 20. března do 15. dubna 2014 v různých denních hodinách formou osobního dotazování v prostorách před restaurací. Zákazníci byli osloveni při odchodu z restaurace. O vyplnění dotazníků bylo požádáno 135 zákazníků, ovšem dotazování se zúčastnilo pouze 88 respondentů, zbývajících zákazníků nebyli ochotni spolupracovat a to jak sami uvedli z časových, nebo jiných důvodů. Všechny 88 dotazníků bylo vyplněno bezchybně, respondenti neměli problémy s formulací otázek, jen nepatrná část z nich potřebovala bližší vysvětlení.

Překódované odpovědi byly převedeny do datové matice pomocí softwaru Microsoft Excel 2013, který umožnil jejich statistické vyhodnocení (absolutní a relativní četnost, aritmetický průměr a výběrová směrodatná odchylka) viz Příloha 5 a Příloha 6. Pro vyhodnocování byly použity zejména tabulky a koláčové grafy.

4.2.2 Vyhodnocení jednotlivých otázek

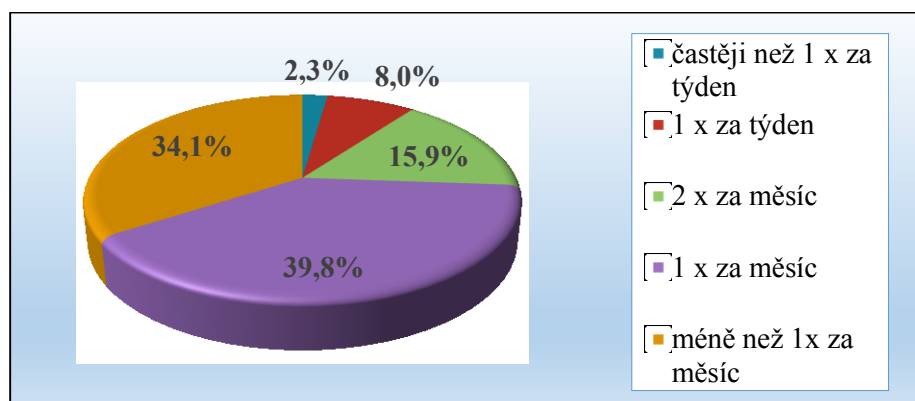
Způsob vyhodnocování získaných dat byl prokonzultován s vedením provozovny. Dohodli jsme se na individuálním přístupu hodnocení jednotlivých otázek, které hodnotí znaky

spokojenosti. Jednotlivé výsledky z dotazníku byly zaznamenány v podobě četnosti a následně byly vypočteny základní statistické charakteristiky, kdy hlavním použitým statistickým nástrojem byl aritmetický průměr, dále vypočítána směrodatná odchylka. Celkový průměr za tři hlavní oblasti, skládající se z těchto znaků, je uveden pro orientaci. Jako **kritérium požadované spokojenosti** byla stanovena průměrná hodnota spokojenosti alespoň **4 body**, což odpovídá **75 %**.

Prvně byly vyhodnoceny, prostřednictvím statistického nástroje – četnost, otázky z posledního bloku.

Otázka č. 13: **Jak často navštěvujete restauraci McDonald's Nová Karolina?**

Obr. 4.2.1 Frekvence návštěv v restauraci McDonald's Nová Karolina

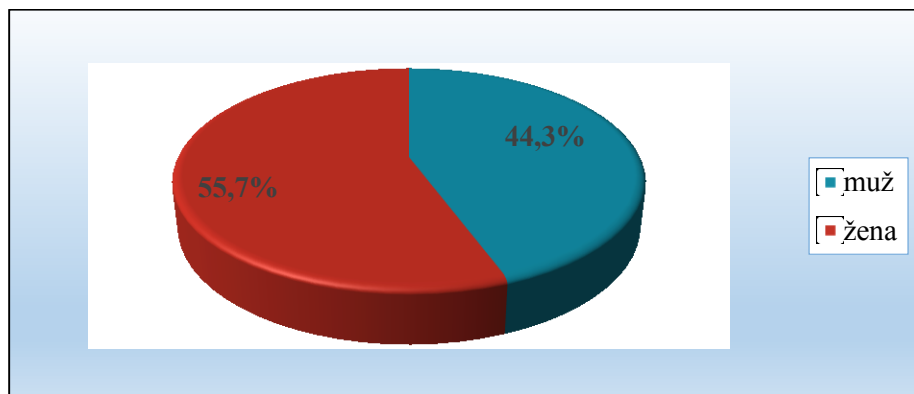


Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů uvedla, že restauraci navštěvuje 1 x za měsíc nebo méně než 1 x za měsíc. Menší počet lidí patří k pravidelnějším zákazníkům, do restaurace zavítají 2 x za měsíc. A mezi pravidelné zákazníky, jejichž frekvence návštěv je častější, než u předchozích definovaných skupin, patří dvě nejmenší skupiny zákazníků.

Otázka č. 14: **Pohlaví:**

Obr. 4.2.2 Pohlaví respondentů

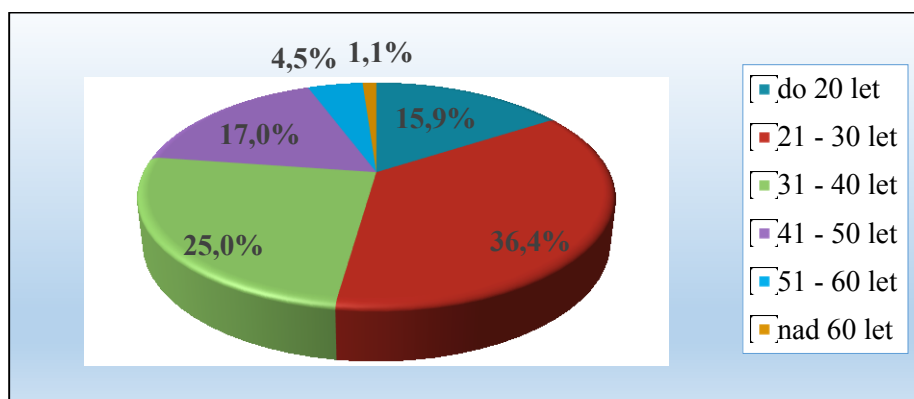


Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka byla zaměřena na segmentaci zákazníků dle pohlaví. Z výsledků průzkumu vyplývá, že o něco větší zastoupení mezi oslovenými zákazníky zaujímaly ženy.

Otázka č. 15: **Věk:**

Obr. 4.2.3 Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Součástí souboru dotazovaných osob, se staly všechny věkové kategorie. K nejpočetnější skupině respondentů patřili lidé ve věku 21 – 30 let. Věkové kategorie 41 – 50 let a do 20 let byly zastoupeny téměř shodným počtem respondentů. Nejmenší zastoupení měla kategorie nad 60 let, konkrétně se jednalo se o jednoho muže ve věku 76 let, který jak nám sám prozradil, provozovnu pravidelně navštěvuje se svým 15 letým vnukem. A jelikož jsme z výsledků zjistili, že v této věkové kategorii nám vyplnila dotazník pouze jedna osoba, zjišťovali jsme proč tomu tak je? V prostorách před restaurací jsme oslovovali starší lidi, kterých jsme se dotazovali, zda někdy navštěvují restauraci McDonald's. Většina

z nich nám odpověděla na tuto otázku záporně a jako důvod uvedli, že už jsou na to už staří. Z čehož jsme usoudili, že i přesto, že na území našeho státu společnost McDonald's působí již více než dvacet let, tak tato generace se s touto formou občerstvení nikdy nesžila.

Tab. 4.2.1 Pohlaví a věk respondentů

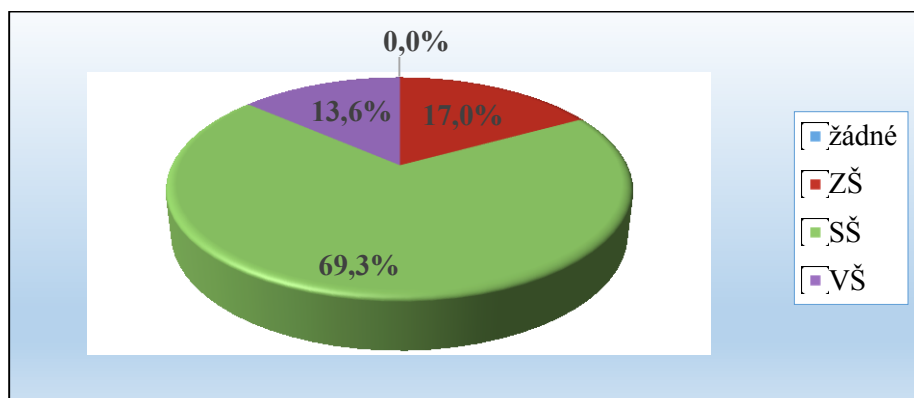
věk	Ženy počet	Muži počet
<i>do 20 let</i>	7	7
<i>21 – 30 let</i>	21	11
<i>31 – 40 let</i>	11	11
<i>41 – 50 let</i>	9	6
<i>51 – 60 let</i>	1	3
<i>nad 60 let</i>	0	1
celkem	49	39

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že největší zastoupení ve skupině žen, tvořily ženy ve věku 21 – 30 let a ve věku nad 60 let se nenacházela mezi respondentkami žádná žena. Nejvíce oslovených mužů bylo ve věku 21 – 40 let.

Otázka č. 16: **Vzdělání:**

Obr. 4.2.4 Vzdelání respondentů

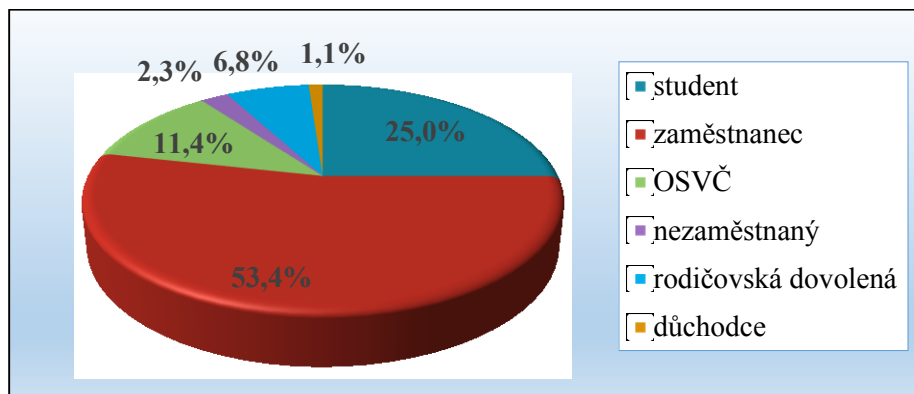


Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce byli zákazníci rozdělení do skupin dle jejich dosaženého vzdělání. Větší polovina respondentů vystudovala střední školu. Osoby se základním vzděláním uvedly, že jsou studenty ve věku do 20 let. A mezi respondenty se řadili i lidé s vysokoškolským vzděláním.

Otázka č. 17: **Jste:**

Obr. 4.2.5 Zaměstnání respondentů (statut)

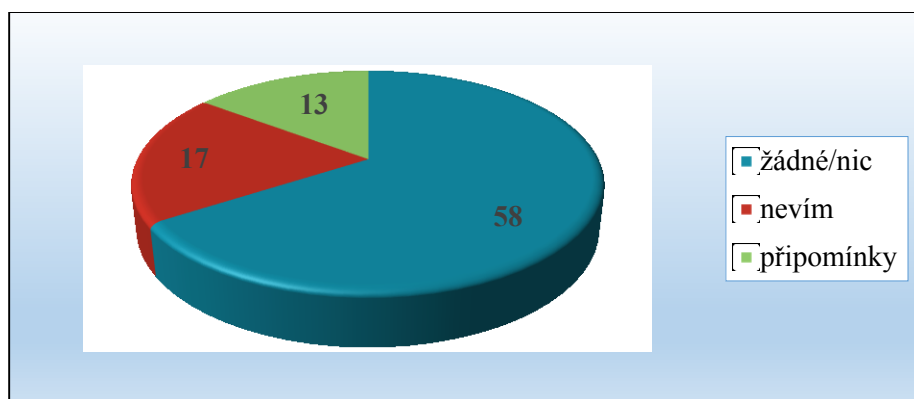


Zdroj: vlastní zpracování

Tato tzv. socioekonomická otázka umožnila respondenty rozčlenit podle jejich zaměstnání. Více než polovina respondentů uvedla, že jsou v pracovním poměru. Čtvrtinu z celkového souboru dotázaných tvořili studenti a téměř osmina zákazníků označila variantu OSVČ. Jen malá část lidí byla na rodičovské dovolené a nejmenší zastoupení měli nezaměstnaní a důchodci.

Otázka č. 18: **Co byste navrhoval/a zlepšit, případně co Vám v provozovně chybí?**

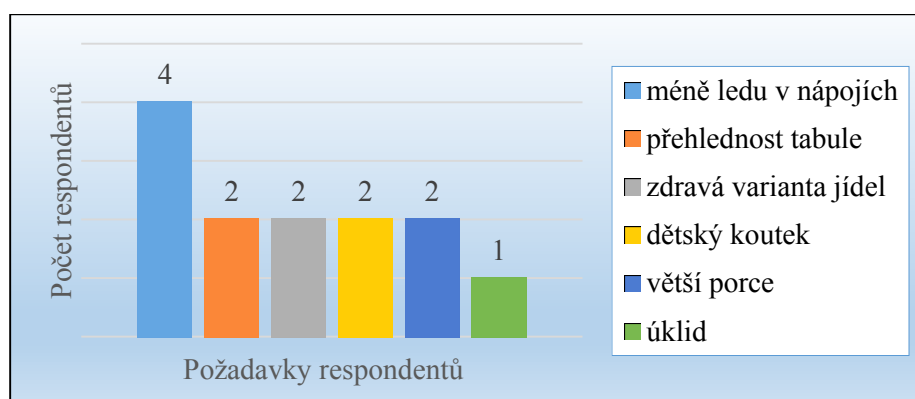
Obr. 4.2.6 Návrhy respondentů na zlepšení



Zdroj: vlastní zpracování

Jednalo se o otázku otevřenou, kde respondenti dostali prostor vyjádřit svůj názor či připomínky. Z celkového počtu 88 dotázaných zákazníků tuto možnost využilo pouze 13 respondentů, z nichž bylo 8 žen a 5 mužů. A poněvadž se jedná o nepatrnou část respondentů, kteří vyjádřili své připomínky, není důležité z těchto výsledků dělat nějaké velké závěry. Konkrétní požadavky zákazníků jsou zobrazeny na obrázku 4.2.7.

Obr. 4.2.7 Konkrétní požadavky respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 1: Jste spokojen/a s šíří sortimentu nabízených pokrmů?

Tab. 4.2.2 Statistické vyhodnocení otázky č. 1

Otázka/body	5	4	3	2	1	aritmetický průměr	průměr přepočten na %	směrodatná odchylka
1	37	44	4	3	0	4,31	82,75 %	0,71

Zdroj: vlastní zpracování

S rozsahem sortimentu nabízených pokrmů byli respondenti výrazně spokojeni. Drtivá většina se označila za spokojené, a přestože se objevilo i několik málo výjimek jiného názoru, průměrná spokojenost značně převýšila hranici požadované spokojenosti, což znamená, že nabídka pokrmů je bohatá. Tuto výši průměrné hodnoty by si společnost měla nadále udržovat.

Otázka č. 2: Jste spokojen/a s šíří sortimentu nabízených nápojů?

Tab. 4.2.3 Statistické vyhodnocení otázky č. 2

Otázka/body	5	4	3	2	1	aritmetický průměr	průměr přepočten na %	směrodatná odchylka
2	37	41	5	3	2	4,23	80,75 %	0,88

Zdroj: vlastní zpracování

Šíři sortimentu nabízených nápojů zákazníci hodnotili kladně, jen malá část vyjádřila nespokojenost. Tato hodnota průměrné spokojenosti spolehlivě převýšila minimální

požadovanou spokojenost. Společnost by měla dohlédnout, aby si tuto úroveň spokojenosti nadále udržovala.

Otázka č. 3: **Jste spokojen/a s chutí produktů?**

Tab. 4.2.4 Statistické vyhodnocení otázky č. 3

Otázka/body	5	4	3	2	1	aritmetický průměr	průměr přepočten na %	směrodatná odchylka
3	24	50	11	2	1	4,07	76,75 %	0,77

Zdroj: vlastní zpracování

Značná část respondentů sice vyjádřila spokojenost s chutí produktů, ale zároveň i celkem větší počet zákazníků se vyjádřil neutrálně a našli se i nespokojení jedinci, což se projevilo na nižší hodnotě průměrné spokojenosti s tímto znakem. Tato hodnota je ještě přijatelná, ale je třeba dohlédnout, aby dál neklesala.

Otázka č. 4: **Jste spokojen/a s délkou doby čekání na obsloužení (ve frontě)?**

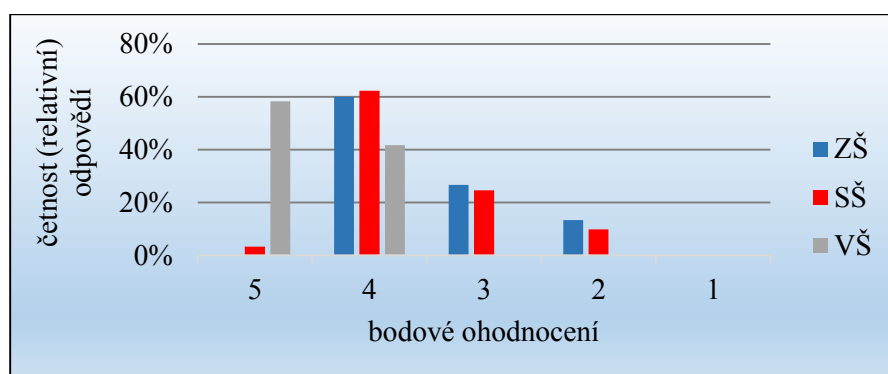
Tab. 4.2.5 Statistické vyhodnocení otázky č. 4

Otázka/body	5	4	3	2	1	aritmetický průměr	průměr přepočten na %	směrodatná odchylka
4	9	52	19	8	0	3,70	67,50 %	0,77

Zdroj: vlastní zpracování

S tímto znakem bylo spokojeno necelých 70 % dotázaných, neutrální hodnocení zvolilo téměř 22 % a 9 % zákazníků vyjádřilo svoji nespokojenost. Průměrná hodnota spokojenosti s délkou doby čekání na obsloužení je pod úrovní požadované minimální výše. Z pohledu minimální požadované spokojenosti je třeba tento znak zařadit mezi priority. Provozovna by měla uskutečnit taková opatření, jenž by vedla ke zvýšení spokojenosti zákazníků s tímto znakem. Jelikož se jedná o provozovnu rychlého občerstvení, měla by tato doba být co nejkratší.

Obr. 4.2.8 Doba čekání na obsloužení – vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Názory na spokojenost s tímto znakem dle vzdělání respondentů byli různé. Odpovědi vysokoškolsky vzdělaných respondentů se velmi lišily od odpovědí respondentů se středoškolským a základním vzděláním. Všichni vysokoškoláci byli s délkou doby čekání na obsloužení spokojeni. Mezi dotázanými se nevyskytla žádná osoba bez vzdělání, proto tato skupina není v grafu zobrazena.

Otázka č. 5: Jste spokojen/a s rychlostí obsluhy?

Tab. 4.2.6 Statistické vyhodnocení otázky č. 5

Otázka/body	5	4	3	2	1	aritmetický průměr	průměr přepočten na %	směrodatná odchylka
5	22	52	9	5	0	4,03	75,75 %	0,76

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrná spokojenost s tímto znakem je ještě považována za přijatelnou, ovšem jen lehce převyšuje hranici minimální požadované výše spokojenosti. Společnost by se měla snažit, aby tato hodnota v budoucnu neklesala, ale vzrůstala.

Otázka č. 6: Jste spokojen/a s rychlostí přípravy produktů?

Tab. 4.2.7 Statistické vyhodnocení otázky č. 6

Otázka/body	5	4	3	2	1	aritmetický průměr	průměr přepočten na %	směrodatná odchylka
6	21	56	7	4	0	4,07	76,75 %	0,70

Zdroj: vlastní zpracování

Většina zákazníků hodnotila spokojenost s rychlostí přípravy produktů kladně, ovšem 4 respondenti jsou opačného názoru a 7 jich zaujalo neutrální stanovisko. Přesto průměrná hodnota spokojenosti přesáhla minimální stanovenou hodnotu spokojenosti, ale je třeba dohlédnout, aby v budoucnu neklesla pod její úroveň.

Otázka č. 7: Jste spokojen/a s ochotou personálu?

Tab. 4.2.8 Statistické vyhodnocení otázky č. 7

Otázka/body	5	4	3	2	1	aritmetický průměr	průměr přepočten na %	směrodatná odchylka
7	36	41	7	4	0	4,24	81,00 %	0,78

Zdroj: vlastní zpracování

S ochotou personálu byli respondenti velice spokojeni. Drtivá většina z nich vyjádřila svoji spokojenost, i když se objevilo několik výjimek opačného názoru a 7 respondentů se vyjádřilo neutrálně. Průměrná spokojenost výrazně překročila hranici minimální požadované spokojenosti. Tento znak není třeba řadit mezi priority.

Otázka č. 8: Informuje Vás personál o možné kombinaci objednávek, slevových akcích apod.?

Tab. 4.2.9 Statistické vyhodnocení otázky č. 8

Otázka/body	5	4	3	2	1	aritmetický průměr	průměr přepočten na %	směrodatná odchylka
8	21	17	10	26	14	3,06	51,50 %	1,44

Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky respondenti hodnotili, zda je personál informuje o možné kombinaci objednávek za výhodnou cenu případně o slevových akcích. Z odpovědí je zřejmé, že názory jednotlivých respondentů na tento znak se velmi lišili, což dokazuje i vysoká hodnota směrodatné odchylky, která zcela jistě nebyla způsobena nesprávně pochopenou nebo formulovanou otázkou, poněvadž jak již bylo uvedeno v kapitole 4.1 data byla sbírána metodou osobního dotazování, takže případné nejasnosti v dotazníku byly respondentům objasněny.

Průměrná spokojenost s tímto znakem je o mnoho nižší než minimální hranice požadované spokojenosti a je třeba se na tento znak zaměřit, tzn., že se stává prioritou.

Obr. 4.2.10 Poskytování informací personálem – věk respondentů

věk/body	5	4	3	2	1
do 20 let	21,43 %	21,43	14,30 %	28,60 %	21,43 %
21 – 30 let	25,00 %	9,38 %	15,63 %	28,13 %	21,88 %
31 – 40 let	9,50 %	31,82 %	13,64 %	27,27 %	18,19 %
41 – 50 let	46,67 %	13,33 %	0,00 %	40,00 %	0,00 %
51 – 60 let	23,10 %	25,00 %	0,00 %	28,60 %	23,30 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že odpovědi na otázku číslo 18 se lišily i dle věku respondentu. Za nejvíce spokojené můžeme označit respondenty ve věku 41 – 50 let a naopak nejvíce nespokojenými byli zákazníci v rozmezí 51 – 60 let. V tabulce nejsou zahrnuti respondenti ve věku nad 60 let, poněvadž v této věkové kategorii byl pouze jeden dotázaný muž, který tuto otázku ohodnotil 4 body, což by znamenalo 100 %. K dokonalému zhodnocení podle věkové kategorie, by v každé věkové skupiny musel být stejný počet respondentů.

Otázka č. 9: Jste spokojen/a s upraveností zaměstnanců?

Tab. 4.2.11 Statistické vyhodnocení otázky č. 9

Otázka/body	5	4	3	2	1	aritmetický průměr	průměr přepočten na %	směrodatná odchylka
9	32	50	2	3	1	4,24	81,00 %	0,75

Zdroj: vlastní zpracování

Personál považuje většina zákazníků za upravený, pouze nepatrná část dotázaných s tímto stanoviskem nesouhlasí a 2,3 % se vyjádřilo neutrálně. Hranice minimální požadované spokojenosti je překročena o 6 %.

Otázka č. 10: Líbí se Vám vzhled a vybavení restaurace?

Tab. 4.2.12 Statistické vyhodnocení otázky č. 10

Otázka/body	5	4	3	2	1	aritmetický průměr	průměr přepočten na %	směrodatná odchylka
10	26	52	10	0	0	4,18	79,50 %	0,61

Zdroj: vlastní zpracování

Ke vzhledu a vybavení restaurace se nikdo z dotázaných nevyjádřil negativně. Průměrná spokojenost převýšila minimální hranici spokojenosti o 0,18 bodů. Společnost by měla dohlédnout, aby si tuto úroveň spokojenosti udržela. Nízká hodnota směrodatné odchylky svědčí o tom, že bylo dosaženo vysoké shody v odpovědích respondentů.

Otázka č. 11: Jste spokojen/a s čistotou restaurace?

Tab. 4.2.13 Statistické vyhodnocení otázky č. 11

Otázka/body	5	4	3	2	1	aritmetický průměr	průměr přepočten na %	směrodatná odchylka
11	22	55	8	3	0	4,09	77,25 %	0,68

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové ohodnocení čistoty restaurace oslovenými zákazníky bylo kladné, pouze několik málo zákazníků vyjádřilo svoji nespokojenost a našla se i část respondentů, která uvedla, že není rozhodnuta. Požadovaná výše spokojenosti je pokládána ještě za přijatelnou, ale společnosti doporučuji, dohlédnout na to, aby tato úroveň dál neklesala.

Otázka č. 12: Je pro Vás přehledná tabule s nabídkou a cenami jednotlivých jídel/menu?

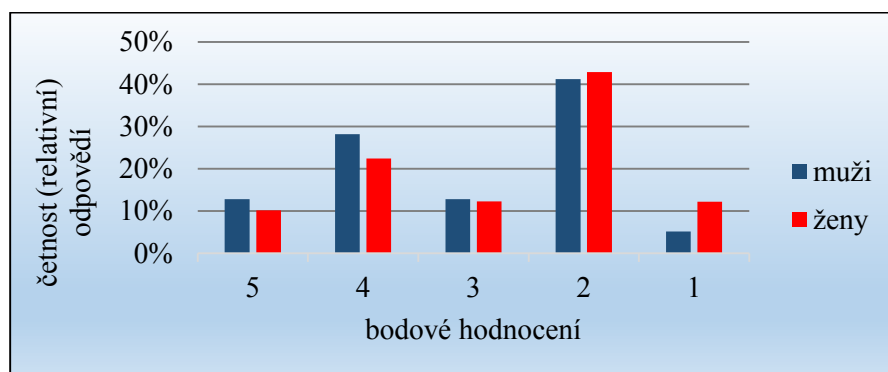
Tab. 4.2.14 Statistické vyhodnocení otázky č. 12

Otázka/body	5	4	3	2	1	aritmetický průměr	průměr přepočten na %	směrodatná odchylka
12	10	22	13	37	6	2,92	48,00 %	1,18

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení tohoto znaku dopadlo velmi negativně, o čemž svědčí nejen vysoký počet nespokojených zákazníků, ale i průměrná hodnota spokojenosti výrazně klesla pod hranici požadované výše a to o rovných 1,08 bodů, což odpovídá 27 %. Je třeba, aby společnost tomuto znaku věnovala zvýšenou pozornost a aby se snažila alespoň o dosažení požadované spokojenosti. Tento znak je nutné zařadit mezi priority.

Obr. 4.2.9 Přehlednost tabule – muži, ženy



Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků průzkumu je zřejmé, že rozdíl v odpovědích mužů a žen nebyl nijak významný. Většina mužů i žen má problém s přehledností nabídkové tabule.

4.2.3 Vyhodnocení skupin znaků spokojenosti

Poté, co jsme vyhodnotili jednotlivé znaky, můžeme přistoupit k hodnocení jednotlivých skupin – požadavků zákazníků.

Tab. 4.2.15 Vyhodnocení spokojenosti za jednotlivé oblasti

	Hodnocené oblasti		
	produkty	obsluha/personál	prostředí/vybavení
Aritmetický průměr	4,20	3,82	3,86
Průměr přepočten na procenta	80,08 %	70,50 %	71,44 %

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení za oblast **kvalita produktů** (otázky pod číslem 1 až 3) dopadlo z těchto tří skupin nejlépe, tato hodnota spolehlivě překročila minimální požadovanou spokojenost. Celkovou průměrnou spokojenost s kvalitou produktů lze hodnotit jako velmi dobrou.

Hodnocení oblasti *obsluha/personál* (otázky číslo 4 až 8) je vesměs nižší než hodnocení dalších dvou požadavků zákazníků a podílejí se na tom dva z pěti hodnocených znaků, jejichž hodnota aritmetického průměru, klesla pod minimální hranici požadované spokojenosti. Tato oblast nedosáhl hranice požadované spokojenosti.

Vyhodnocení spokojenosti za oblast *prostředí a vybavení* (otázky číslo 9 až 12) rovněž nedosáhlo uspokojivého výsledku, což bylo způsobeno velmi negativním hodnocením znaku, který byl vyhodnocen v otázce číslo 12. Celková průměrná spokojenost za tento soubor je pod úrovní požadované spokojenosti, tím nesplňuje požadavek na minimální dosaženou spokojenost.

4.3 Návrhy na zlepšení spokojenosti

V této kapitole se budeme zabývat návrhy a doporučeními, které by měly vést ke zlepšení stávající úrovně poskytovaných služeb a zvýšení spokojenosti zákazníků restaurace. Tyto návrhy a doporučení budou vyplývat ze zjištěných výsledků a následně provedených analýz.

Na základě výsledků uvádím tři negativně ohodnocené znaky, které nedosáhly hranice požadované spokojenosti, a na které by se mělo vedení restaurace zaměřit (výsledky jsou uspořádány sestupně):

- ✓ přehlednost tabule s nabídkou a cenami jednotlivých jídel/menu,
- ✓ poskytování informací zákazníkům o možné kombinaci objednávek a slevových akcích,
- ✓ délka doby čekání na obsloužení.

Přehlednost tabule s nabídkou a cenami jednotlivých jídel/menu

Z výsledků vyhodnocení je zřejmé, že s tímto znakem jsou zákazníci spokojeni nejméně. Z čehož vyplývá, že orientovat se v nabídce a cenách jednotlivých jídel či menu jim činí velké potíže. Tento výsledek mě nepřekvapil a potvrdil také můj názor. Poněvadž tabule je nepřehledná, působí velmi chaoticky, fotografie jídel i menu jsou zbytečně velké a naopak názvy pokrmů jsou uvedeny velmi malým a nečitelným písmem. Za nedostatečné rovněž považuji podsvícení.

Navrhuji celkovou změnu tabule, kde by byla nabídka jednotlivých jídel zobrazena v pravé části tabule a jednotlivým menu by náležela levá část. Nabídka by byla systematicky

seřazena podle ceny vzestupně, obrázky jídel i menu by byly podstatně menšího formátu a názvy pokrmů by naopak byly uvedeny větší velikosti písma, než je tomu doposud. Tento návrh jsem prodiskutovala s majitelem restaurace a došli jsme k závěru, že tato změna by byla ovšem velmi razantní provozovna by tuto změnu mohla realizovat jen za pomoci designérské firmy a tím by byla i finančně značně nákladná. Majitel v současné době neuvažuje o tak nákladné rekonstrukci, ale uvedl, že o ní bude do budoucna uvažovat. Dohodli jsme se, že v současné době alespoň zajistí vhodnější, silnější podsvícení tabule.

Poskytování informací zákazníkům o možné kombinaci objednávek a slevových akcích

Lidský činitel se v gastronomických provozovnách významně podílí na vytváření celkového prostředí. Při poskytování kvalitních služeb je důležitá komunikace personálu se zákazníky. Managementu restaurace doporučuji, aby nepodceňoval výběr zaměstnanců a zaměstnával pouze kvalifikované a proškolené pracovníky a aby dbal na jejich kontrolu. Kontrola nutí personál k vyšší snaze a výkonnosti. Dále navrhuji, aby zaměstnance odměňoval za jejich výkon (pochvalou či finanční částkou), v opačném případě pokáráním nebo finančním postihem. Zaměstnance by rovněž k lepším výkonům mohl motivovat poskytnutím různých benefitů, např. příspěvek na penzijní nebo životní pojištění v celkové výši 3 000 Kč za rok. Dále provozovateli navrhuji, aby tomuto problému věnoval více času na pravidelných školeních a poradách, které pro zaměstnance pořádá. Veškeré tyto návrhy byly rovněž prokonzultovány s majitelem a jako nejvhodnější se nám jeví návrh na zvýšení kontroly pracovníků. Jelikož zaměstnanci za své výkony odměny již dostávají a o benefitech majitel bude do budoucna uvažovat.

Délka doby čekání na obsloužení

Nespokojenost zákazníků s délkou doby čekání na obsloužení může mít i souvislost s výše uvedeným znakem, tj. přehlednost tabule s nabídkou a cenami jídel. Je velmi důležité, aby se zákazníci orientovali v nabídce a cenách, pokud tomu tak není, musí se informovat u personálu a zbytečně tak zdržují nejen sebe, ale i ostatní zákazníky a obsluhující personál. Doporučuji, co nejdříve odstranit tyto potíže s orientací v nabídkové tabuli. Tato nespokojenost rovněž může být i zapříčiněna jednou z vlastností služeb – pomíjivost, která byla charakterizována v kapitole 2.2.3. Managementu doporučuji vysledovat počty zákazníků v jednotlivých dnech, či denní době a v případě větší návštěvnosti zákazníků sestavit směnu s vyšším počtem zaměstnanců. Tyto návrhy také byly prodiskutovány s majitelem a po komparaci byl zvolen návrh, navýšení počtu zaměstnanců v kritických hodinách.

5. Závěr

Práce byla zaměřena na měření spokojenosti zákazníka, přičemž s výsledky toho měření by měli být odpovědní zaměstnanci organizace a jejich majitelé, případně i zákazníci seznámeni.

Cílem této bakalářské práce bylo na základě realizovaného průzkumu zjistit spokojenost zákazníků a následně navrhnout taková opatření, která povedou ke zvýšení jejich spokojenosti. Díky dotazníkovému šetření bylo zjištěno, že zákazníci jsou spokojeni. Z dvanácti otázek, které obsahovaly hodnotící znaky spokojenosti, byly tři hodnoceny pod minimální hranici požadované spokojenosti. Konkrétní návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení byly zpracovány ve čtvrté kapitole.

Bakalářská práce byla rozdělena do tří kapitol. V první kapitole byla zpracována teoretická východiska týkající se měření spokojenosti. Zde byly objasněny a následně rozvedeny pojmy kvalita, služba, zákazník, spokojenost zákazníka a měření jeho spokojenosti. Následoval podrobnější popis postupu měření zákaznickovy spokojenosti.

Ve druhé kapitole byla charakterizována společnost McDonald's, její historie, služby a systém podnikání. A poté byla podrobněji představena a popsána zkoumaná restaurace McDonald's Forum Nová Karolina Ostrava.

Třetí kapitola byla věnována konkrétnímu průzkumu zjišťování spokojenosti zákazníků na základě dotazníkového šetření prostřednictvím metody osobního dotazování. Dále navazovalo vyhodnocení a analýza výsledků z průzkumu pomocí statistických nástrojů a v závěru kapitoly byly uvedeny konkrétní návrhy a doporučení, která povedou ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

Měření spokojenosti zákazníků ve zkoumané provozovně bylo uskutečněno poprvé a výsledky tohoto měření bude možno využít při opakovaném hodnocení spokojenosti zákazníků v budoucnu, kde bude snahou zaměřit se na problematická místa.

Seznam použité literatury

Odborná kniha

BLECHARZ, Pavel, 2011. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.

ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT, 2006. *ČSN EN ISO 9000*. Praha: Český normalizační institut.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KARLÍČEK, Miroslav a kol., 2013. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KAŠPAROVSKÁ, Vlasta a kol, 2006. *Řízení obchodních bank: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. xix, 339 s..ISBN 80-7179-381-7.

KOTLER, Philip a kol., 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

MARUANI, Laurent, 1995. *Abeceda marketingu*. 1.vyd. Praha: Management Press, 227 s. ISBN 80-856-0395-0.

NENADÁL, Jaroslav a kol., 2002. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 282 s. ISBN 80-726-1071-6.

NENADÁL, Jaroslav, 2004. *Měření v systémech managementu jakosti: vybrané kapitoly*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 335 s. ISBN 80-726-1110-0.

NENADÁL, Jaroslav a kol., 2004. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: výstup z projektu podpory jakosti č. 4/4/2004*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 97 s. ISBN 80-02-01672-6.

NENADÁL, Jaroslav a kol., 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

PLURA, Jiří, 2001. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 244 s. ISBN 80-722-6543-1.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, s. 282. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

SPEJCHALOVÁ, Dana, 2011. *Management kvality: 2. aktualizované vydání*. Vyd. 3. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 211 s. ISBN 978-80-86730-68-4.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada. 232 s. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2721-9.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír a kol., 2007. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol., 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZITELMANN, Rainer, 2012. *Proč jsou úspěšní lidé úspěšní*. 1. vyd. Praha: Grada, 223 s. ISBN 978-80-247-4187-1.

Internetové zdroje

AKRMAN, Libor, © 1996-2014. 20 let McDonald's na českém trhu. *Hospodářské noviny IHNED* [online]. poslední aktualizace 12. 12. 2012 [cit. 2014-03-16]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-55090800-20-let-mcdonald-s-na-ceskem-trhu-690-milionu-zakazniku-utrati-40-miliard-korun>

FRANCHISING, © 2008 – 2014. Další zářez Asii. *Franchising.cz* [online]. [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: <http://franchising.cz/clanek/1689/dalsi-zarez-asii/> (Don Thompson)

KAPOUN, Jan, © 2008 – 2014. McDonald's corporations. *Gastroned.cz* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.gastrotrend.cz/7-rubriky-clanky/7-potraviny-kuchyne/75-rozliseni-vin-dle-odrudy/2473-mc-donalds-corporations.html>

MCDONALDS, © 2014a. Co vám nabízíme. *Mcdonalds.cz* [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://mcdonalds.jobs.cz/vse-o-mcdonalds/co-vam->

nabizime/?brand=g2&exportRCM=3488802&trackingBrand=www.mcdonalds.cz&rps=186&ep=

MCDONALDS, © 2014b. Historie. *Mcdonalds.cz* [online]. [cit. 2014-03-15].

Dostupné z: <http://www.mcdonalds.cz/cs/o-mcdonalds/spolecnost/historie.shtml>

MCDONALDS, © 2014c. Zajímavosti o mcdonalds. *Mcdonalds.cz* [online]. [cit. 2014-03-15].

Dostupné z: <http://www.mcdonalds.cz/cs/tiskove-zpravy/zajimavosti-o-mcdonalds-134.html>

MCDONALDS, © 2014d. Čím se řídíme. *Mcdonalds.cz* [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné

z: <http://www.mcdonalds.cz/cs/o-mcdonalds/spolecnost/cim-se-ridime.shtml>

Seznam zkratk


ČR	Česká republika
EFQM	European Foundation for Quality Management
ISO	International Organization for Standardization
OC	obchodní centrum
QSC&V	Quality, Service, Cleanness and Value (kvalita, obsluha, čistota a hodnota)
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SŠ	střední škola
TQM	Total Quality Management
VOC	Voice of Customer (hlas zákazníka)
VŠ	vysoká škola
ZŠ	základní škola
4P	product, price, place a promotion (produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace)

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. května 2014



.....
Martina Hejzlarová

Seznam příloh

Příloha 1: Symbol společnosti McDonald's

Příloha 2: Nabídka McDonald's

Příloha 3: Nabídka McCafé – nápoje

Příloha 4: Dotazník

Příloha 5: Datová matice

Příloha 6: Vyhodnocení otázek z posledního bloku dotazníku